

VYSOKÁ ŠKOLA BÁŇSKÁ – TECHNICKÁ UNIVERZITA OSTRAVA
EKONOMICKÁ FAKULTA

KATEDRA ÚČETNICTVÍ A DANÍ

Analýza a zhodnocení controllingu ve vybrané obchodní společnosti
Analysis and Evaluation of Controlling in Selected Business Company

Student: Bc. Petra Havlíčková

Vedoucí diplomové práce: Ing. Marcela Palochová, Ph.D.

Ostrava 2018

Zadání diplomové práce

Student: **Bc. Petra Havlíčková**
Studijní program: N6208 Ekonomika a management
Studijní obor: 6202T049 Účetnictví a daně
Téma: **Analýza a zhodnocení controllingu ve vybrané obchodní společnosti**
Analysis and Evaluation of Controlling in Selected Business Company
Jazyk vypracování: čeština

Zásady pro vypracování:

1. Úvod
2. Teoretické aspekty controllingu
3. Charakteristika vybrané společnosti se zaměřením na controlling
4. Analýza a zhodnocení controllingu ve vybrané obchodní společnosti
5. Závěr

Seznam použité literatury

Seznam zkratk

Prohlášení o využití výsledků diplomové práce

Seznam příloh

Přílohy

Seznam doporučené odborné literatury:

ESCHENBACH, Rolf. *Controlling*. 2. vyd. Praha: ASPI, 2004. 816 s. ISBN 978-80-7357-035-4.

ESCHENBACH, Rolf a Helmut SILLER. *Profesionální controlling - koncepce a nástroje*. 2. vyd. Praha: Wolters Kluwer ČR, 2012. 396 s. ISBN 978-80-7357-918-0.

KRÁL, Bohumil a kol. *Manažerské účetnictví*. 3. vyd. Praha: Management Press, 2012. 664 s. ISBN 978-80-7261-217-8.

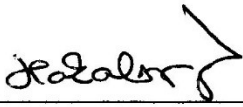
Formální náležitosti a rozsah diplomové práce stanoví pokyny pro vypracování zveřejněné na webových stránkách fakulty.

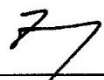
Vedoucí diplomové práce: **Ing. Marcela Palochová, Ph.D.**

Datum zadání: 24.11.2017

Datum odevzdání: 27.04.2018

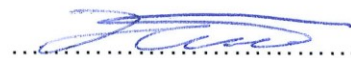



Ing. Jana Hakalová, Ph.D.
vedoucí katedry


prof. Dr. Ing. Zdeněk Zmeškal
děkan fakulty

„Prohlašuji, že jsem celou diplomovou práci vypracovala samostatně. Přílohy č. 1, 2, 3 a 4 jsem samostatně upravila a vložila.“

V Ostravě dne 27.4.2018



Bc. Petra Havlíčková

Obsah

1	Úvod	5
2	Teoretické aspekty controllingu	7
2.1	Historie controllingu	7
2.2	Pojem controlling	8
2.2.1	Aspekty controllingu	10
2.3	Cíle controllingu	10
2.4	Funkce a zásady controllingu	11
2.5	Osoba controllera	11
2.6	Začlenění controllingu	13
2.6.1	Vnitřní struktura oddělení controllingu	16
2.6.2	Koncernový controlling	17
2.7	Činnosti a postupy v profesionálním controllingu	18
2.7.1	Deset stupňů řízení podniku	19
2.8	Měření výkonnosti controllingu	21
2.9	Nákladový controlling	22
2.10	Finanční controlling	23
2.11	Controllingová budoucnost	23
2.12	Reporting jako součást controllingu	24
3	Charakteristika vybrané společnosti se zaměřením na controlling	25
3.1	ATS Global B.V.	25
3.1.1	ATS Aplikované technické systémy s.r.o.	27
3.2	Historie společnosti ATS	28
3.3	Kultura společnosti ATS	29
3.4	Zkušenosti v oborech	30
3.5	Zákazníci ATS	31

3.6	Služby společnosti ATS	32
3.7	Budoucnost společnosti ATS	32
3.8	Finanční zhodnocení společnosti ATS.....	33
3.8.1	Analýza výsledku hospodaření.....	34
3.9	Začlenění controllingu v ATS	36
3.9.1	Podniková aktivita	37
3.9.2	Controllingové pozice a deadlines společnosti ATS	40
4	Analýza a zhodnocení controllingu ve vybrané obchodní společnosti ..	43
4.1	Controllingová činnost společnosti ATS Global B.V.....	43
4.1.1	IC Balances	44
4.1.2	Divisions reports.....	46
4.1.3	CC reports	47
4.1.4	CU reports	51
4.1.5	Invoiced analysis	55
4.1.6	Project closing	60
4.1.7	Reports per CC	63
4.1.8	GM by activity.....	65
4.2	Zhodnocení vybraných controllingových reportů.....	68
5	Závěr	73
	Seznam použité literatury	75
	Seznam zkratk	76
	Prohlášení o využití výsledků diplomové práce	
	Seznam příloh	
	Přílohy	

1 Úvod

S jistotou lze říci, že controlling je součástí účetnictví. Když ovšem tyto dva pojmy porovnáme z historického hlediska, nalezneme velké rozdíly co se týče počátku těchto pojmů. Oproti účetnictví je controlling poměrně mladou součástí podniku. Z důvodu jeho vývoje se controlling stále přizpůsobuje podmínkám a také požadavkům řízení. Nejen z těchto důvodů je velmi obtížné vymezit tento pojem jen jednou větou. Controlling může být chápán účetními jednotkami jako nástroj řízení, systém řízení, podpůrná funkce řízení atd. Controlling může být účetními jednotkami chápán také jako tzv. nadstavba účetnictví, pomocník manažerů, ale také se může řadit mezi hlavní „stavební kameny“ různých společností.

Základním předpokladem úspěšného controllingu je, že se musí controlling dívat do budoucna. Controlling může mít vliv na řadu faktorů ve společnosti, jako například na rozpočtování nákladů a prodejních cen, kvalitní plánování prodeje a také výroby, kontrolu plnění plánovaných zisků a výsledků, ale hlavně také na pravidelné reporty o ekonomické situaci podniku.

Podle názoru autorky je controlling velmi důležitým prvkem pro správně fungující společnost a právě z toho důvodu je námětem této diplomové práce.

V první části diplomové práce jsou popsány teoretické aspekty controllingu, které zahrnují historii, pojem, cíle, začlenění, účel, metody, uživatele a další podstatné části pro pochopení významu pojmu controlling. V této teoretické části diplomové práce bylo využito mnoho odborných publikací, jejichž seznam se nachází na konci této diplomové práce.

Druhá část diplomové práce je zaměřena na charakteristiku vybrané obchodní společnosti s integrací controllingu. Společnost ATS Global B.V., která byla pro analýzu vybrána, je celosvětovou společností, jejíž mateřská společnost se nachází v Nizozemsku. Controlling se v této společnosti stále rozvíjí a to byl hlavní důvod, proč si tuto společnost k tvorbě této diplomové práce vybrat. Na začátku této praktické části je popsána charakteristika vybrané společnosti od historie po současnost, kultura a cíle společnosti až přes popis jednotlivých divizí, analýzu tržeb a podobných ukazatelů, včetně grafů pro porozumění a zařazení této společnosti na trhu, až postupně se zahrnutím controllingu v této společnosti. Controllingových reportů je

v této společnosti nespočet, proto autorka diplomové práce vybrala pro potřeby analýzy jen některé.

Cílem diplomové práce je vymezení controllingu ve vybrané obchodní společnosti ATS Global B.V. spolu s analýzou, zhodnocením a také s návrhy zlepšení těchto controllingových procesů. Mezi vedlejší cíle diplomové práce patří přiblížení controllingu do vědomí čtenářů s praktickými příklady.

V diplomové práci jsou použity pro dosažení cílů metody deskripce, analýzy a komparace.

Metoda, která je založena na pojmech, které popisují objekty zkoumání z hlediska kvalitativních a kvantitativních charakteristik, je metodou deskripce. Proces, kde se zkoumaný objekt myšlenkovitě a reálně rozkládá na jednotlivé části, které se poté stanou předmětem dalšího zkoumání, je metoda analýzy. Jde o takzvaný rozbor vlastností, faktů a vztahů, které se definují od celku až k částem. Metoda komparace patří do základních metod hodnocení. Komparační metoda nebo také i srovnávací metoda lze využít jednak při získávání poznatků, ale také při jejich následném zpracování.

2 Teoretické aspekty controllingu

Ve druhé kapitole, teoretické aspekty controllingu, jsou zachyceny základní teoretické prvky k pochopení celého významu controllingu. Na začátku této kapitoly je zachycena historie spolu s vymezením controllingu jako pojmu.

V této kapitole se můžeme dozvědět o cílech controllingu, jakým je například podpora managementu, o funkcích, jenž má controlling celou řadu jako například funkce plánovací, koordinační, informační či rozhodovací, o osobě controllera a jeho vlastnostech, které jsou potřebné pro pozici controllera, o začlenění controllingu do společnosti a tím zjištění, že vztah mezi manažery a controllery je velmi úzký.

Dále je v této části diplomové práce vymezeno měření výkonnosti controllingu, které je velice obtížné, nákladový a finanční controlling, controllingová budoucnost a v neposlední řadě také reporting jako součást controllingu, který je nezbytným prvkem celého controllingu.

2.1 Historie controllingu

Jak již bylo zmíněno v úvodu diplomové práce, pojem controlling nemá jednoznačně přijímané vymezení, což může vést k nedorozuměním. Controlling má své kořeny ve Spojených státech v první polovině 20. století. Pojetí controllingu jako takového bylo ovšem dlouho velmi úzké a byl chápán spíše jako jedna z mnoha funkcí systému řízení společně s organizováním, plánováním, motivováním lidí apod. Zajímavostí je, že počátky controllingu byly u dopravních a výrobních společností jako například General Electric Company nebo dodnes velmi známý Ford Motor Company. [7]

Velice široký rozvoj controllingu je datován k období velké hospodářské krize, neboť právě ta nutila společnosti přehodnotit dosavadní způsoby vnitropodnikového řízení. V druhé polovině 20. století, kdy controlling zažil největší rozvoj, úlohy controllera byly značně rozsáhlé a obsahovaly tvorbu plánu spolu s jeho vyhodnocením, srovnáváním se skutečností a návrhy na opatření, ale také různé řízení daňových záležitostí, financí, nákladů, pojištění atd.

Po 70. letech 20. století se pozice controllera mění do funkce finančního manažera a jeho úlohou je plánování, získávání kapitálu, controlling a účetnictví, poradenství, hodnocení aj. [2, 7]

Vývoj controllingu ve střední Evropě, který probíhal obzvláště v německy mluvících zemích, rostl v druhé polovině dvacátého století, převážně pak v osmdesátých a devadesátých letech. Význam tohoto vývoje je reakce na zvyšující se požadavky v podnicích a jeho efektivnější řízení. Důležitým prvkem vývoje controllingu v Evropě je vstup amerického kapitálu, a tím se funkce controllerů začala rozšiřovat právě u dceřiných společností amerických firem.

Na konci dvacátého století byl controlling chápán především jako informační nástroj řízení, označovaný jako reporting, ovšem v jednoduchém slova smyslu. V tomto období poprvé slyšíme o pozici tzv. controllera, jakou známe již v současnosti. Je to tedy člověk, který připravoval informační podklady pro rozhodování.

První znaky controllingu v České republice můžeme nalézt již ve 20. letech 20. století a to v průmyslových podnicích, které měly inspiraci právě v amerických vzorech. Průkopníkem controllingu v České republice je bezesporu Tomáš Baťa.

Po válce, kdy následovalo centrální řízení, podniky nemohly rozhodovat o nakládání se svým ziskem. Toto bylo v naprostém rozporu s controllingem, a tak se controlling opět objevuje v 90. letech 20. století. Controlling v České republice, stejně jako controlling v Evropě, má souvislost se vstupem kapitálu, kdy v České republice jím je převážně německý a rakouský.

Controlling se pořád a poměrně rychle rozvíjí, nicméně během posledních 20 let nabyl významnému postavení ve společnosti. [2, 5, 7]

2.2 Pojem controlling

Pojem controlling lze odvodit ze dvou pojmů. Jedním z nich je anglické spojení „to control“, jehož význam je vést, řídit, kontrolovat, regulovat či ovládat. Druhý pojem, z něhož se dá controlling odvodit, je anglické spojení „counter-roll“, jehož význam je seznam. Pojem controller a controlling se využívá také v jiných oborech, a to například v mechanice, elektronice či kybernetice. Má ovšem naprosto odlišný význam než ten, o kterém pojednává tato diplomová práce. [3]

Controlling jako takový by měl přinášet podniku určité výkony nebo také přinášet a působit užitek. Také by měl působit účinně a efektivně. Ačkoliv je controlling v praxi používán řadu desetiletí, existuje v mnoha formách a má také mnoho různých funkcí. Naopak obsah pojmu controlling se v praxi i teorii velice sjednotil. I přesto

neexistuje žádná jednotná definice pojmu controlling a rozlišují se zejména situační podmínky jeho použití v praxi jako:

- podniková kontrola,
- zvláštní použití controllingu, jako například vyzbrojení pro nárůst na straně jedné a snaha pro odvrácení krize na straně druhé,
- fáze životního cyklu dané organizace, jako například nový či rostoucí podnik na jedné straně a případ turn around na straně druhé,
- druh organizace, například rozdíly mezi organizací ziskovou a organizací neziskovou,
- okolí a konkurenceschopnost, například zda je podnik konkurenceschopný více či méně nebo případně komplexní. [3]

Ve své podstatě je controlling subsystém řízení. Je chápán jako poradenství a podpora řízení. Jako způsob práce je controlling systematický, profesionální a problémům adekvátní metoda užitečného přístupu. V managementu se controlling jako myšlení označuje určité nastavení a korekce jednání směrem k dosažení cílů a přezkoumání dosažených cílů. Jako proces se v controllingu označují různé pracovní činnosti a interakce s jednotlivými úrovněmi managementu, ale také s pracovníky v oborech a třetími stranami jako například s auditory.

Funkce controllingu vyjadřuje úkoly a jejich plnění. V angloamerickém pojetí se souhrn funkcí controllingu nazývá controllership. Koncepty controllingu se označují cíle, myšlenky a jejich plnění. Velice zajímavé jsou profily jednajících osob u controllerů a zvláště jejich kompetence a způsob chování. [3]

Jednou z mnoha existujících definic, je taková, že controlling je samostatná větev ekonomického řízení vycházející z dat účetnictví a je založena na kalkulaci neúplných nákladů. [4]

Většina středních až velkých společností mají již v dnešní době zavedeno účelové třídění nákladů podle středisek. Sledování nákladů těchto středisek a zda se neliší od plánu je jedním z cílů controllingu. V praxi se používají různé typy controllingu v závislosti na mnoho seskupení, třídění, situaci apod.

Při prvotním rozhodování se rozlišuje, zda je organizace zisková nebo nezisková, zda je to nově založena společnost či je na trhu již delší dobu. Rozlišuje se hledisko konkurenceschopnosti v okolí, nebo také podniková kultura. [6]

2.2.1 Aspekty controllingu

V mezinárodním měřítku se stal controlling funkcí i povoláním, které přesahuje hranice oborů ve státních institucích, neziskových organizacích, ale hlavně také ve středních a velkých podnicích. Controlling v podnicích je posuzován nejen ekonomicky, ale i multidimenzionálně, interdisciplinárně a v sociálně-vědeckém kontextu.

Controlling se může nazvat také jako management service, neboť právě controlleři jsou kontaktními osobami pro všechny úrovně managementu. Už dávno není brán jen jako obyčejná kontrola, účetnictví, výpočet nákladů, ale hlavně uznávanou a samostatnou funkcí v organizacích. Přednostně je controlling brán jako nástroj pro prevenci rizika krizí a ne až jako tzv. hasiče krizí, nicméně i přesto pomáhá vedení při náhlých změnách situace podniku apod. [3]

2.3 Cíle controllingu

Mezi hlavní cíle controllingu patří vybudování systému a jeho funkce. Hlavním cílem controllingu je podpora managementu společnosti, aby si mohl vytvořit, udržet či uplatnit schopnosti jako je operativnost a životaschopnost. Tyto schopnosti lze rozdělit na několik základních a to schopnost:

- **Adaptace:** má se starat o to, aby již byly připraveny vhodné a aktuální informace o provedených změnách uvnitř nebo v okolí podniku, ke kterým již došlo;
- **Anticipace:** má se starat o to, aby byly již připraveny srozumitelné a aktuální informace o možných budoucích změnách v okolí podniku;
- **Proveditelnosti plánů:** měl by se také starat o to, aby v podniku byly prosazeny strategické či operativní plány, popř. projekty a záměry tak, jak bylo plánováno;
- **Koordinace:** poslední schopností, tzn. schopností koordinace se rozumí schopnost, kdy se má controlling starat, aby byly postupně schváleny jednání a cíle v tzv. subsystémech podniku.

Management se v podniku stále nachází v balanční pozici, čímž je myšleno balancování nad strategií, neboť musí skloubit tlak, který je na management vyvíjen po celou dobu jeho působení ze strany okolí, investorů či zaměstnanců. Management se musí snažit nastolit rovnováhu mezi těmito „póly“ a pokusit se o harmonizaci těchto

stran. Jako podporou by managementu měl být právě controlling, který by měl připravit strategii pro rovnováhu a zajištění dosažení cíle spolu s respektováním požadavků a očekávání „koaličních partnerů“.

Abychom mohli hovořit o controllingové schopnosti koordinace, je nutné, aby controlling neomezil zprostředkování cílů pouze na ekonomický výsledek jakožto cíl kapitálu, nýbrž aby controlling poskytoval řízení mezi všemi oblastmi podniku, a tím jejich cíli. [2, 3]

2.4 Funkce a zásady controllingu

Controlling je v hierarchii společnosti podsystémem a částí řízení podniku, tedy je možné objasnit úlohy, účel a instituce controllingu pomocí funkcí řízení:

- plánování,
- rozhodování,
- motivování,
- koordinování,
- kontrolování,
- informování
- reporting aj.

Při snaze o splnění jak přímých tak nepřímých cílů by měli profesionální controlleři postupovat tak, aby měli vždy na paměti určité zásady chování a profesní přístup. I pro controlling jako pro řadu oborů či disciplín existují zásady a standardy, jako je například zásada plánování, řádného vedení účetnictví, řádného hodnocení podniku, řízení, podnikové politiky, objektivita, včasného jednání, dokumentace. O postupech a chování profesionálních controllerů je vymezena kapitola 2.5. [2]

2.5 Osoba controllera

Kvalita a způsob plnění funkcí v controllingu jsou, mimo jiné faktory, závislé také na osobě controllera. Pro pozici controllera je zapotřebí určitých osobních vlastností a schopností, aby potřeby, které controlling nabízí a řízení očekává, byly také prováděny. Z praktického hlediska má controlling velký rozsah úkolů, a to jak schopnostního profilu hledaného controllera, tak konkrétních požadavků podniku.

V současnosti se klade velký důraz na soubor vlastností a schopností, které by měl daný controller mít, neboť pro kvalitní profesní chování jen odborná způsobilost nestačí. Soubor vlastností a schopností by měl minimálně zahrnovat komunikativní a sociální kompetence, osobní vlastnosti a schopnosti managementu, metody kompetencí, odborné znalosti podnikové ekonomiky a také obchodní znalosti.

K jedné z těch nejdůležitějších patří osobní vlastnosti, což je soubor mnoha vlastností člověka. Mezi ně můžeme zahrnout osobní představy o etice, které by pro druhé měly sloužit jako vzor, což zahrnuje objektivní a neutrální chování. Projev analytického jednání a myšlení je vlastnost, kterou by controller měl být, neboť to zahrnuje nejen schopnost kombinace, ale také chápavost a myšlenkové proniknutí do konkrétních situací. [3, 7]

Vlastní iniciativa bývá v současnosti vlastností, která je managementem velice vyžadována. K ní patří také odvaha klást otázky a odvaha rozvíjet své vlastní návrhy řešení. Přesnost, kreativita, ochota učit se, či radost z vlastního úspěchu, možnost zatížení nebo připravenost k cestování jsou další vlastnosti, které jsou velmi důležité pro profesionální přístup controllera.

Ke komunikativním a sociálním kompetencím patří zejména schopnost komunikace, schopnost práce v týmu či síla při prosazování.

Metoda kompetence zahrnuje techniku analýzy a rozhodování v rámci podnikové ekonomiky, techniku komunikace, moderování, prezentace či kreativity, dále také základní znalosti obchodního, smluvního a hospodářského práva, schopnost organizace aj.

Mezi obchodní znalosti můžeme zařadit znalost podniku a jednacích osob, znalost obchodního modelu, procesů a klíčových kompetencí, znalost okolí podniku, znalost jazykovou a znalost specifických poměrů v jednotlivých zemích.

Odborné znalosti podnikové ekonomiky zahrnují znalosti externího a interního účetnictví, strategického řízení podniku, etiky managementu, sestavování a plánování rozpočtů, posuzování a výpočet investic, výkaznictví a kontrolu. [3, 7]

Samozřejmostí je, že výše zmíněné vlastnosti daný controller nemusí mít všechny, přece jenom controller není génius a je to také jen člověk, ale cílem uvedených vlastností je ukázat obrázek o tom, že controlleri bývají velice kvalifikovaní a mají v celém podnikovém controllingu opravdu velkou důležitost.

Pro profesní vykonávání controllingu není nutné mít akademické vzdělání. Řada controllerů je úspěšná i bez vědeckého vzdělání, nicméně stále narůstá podíl akademicky vzdělaných odborníků z důvodu širšího horizontu, vyšší efektivity a rozmanitých uplatnění. V posledních dvaceti letech, měřeno z hlediska přílivu uchazečů v controllingu, jsou ženy v průměru mnohem aktivnější.

V posledních letech stoupá podíl žen v controllingu pravděpodobně vlivem vysoké míry schopnosti vcítit se, a také empatií při sledování cíle jsou ženy v controllingu tzv. controllerky v praxi velmi úspěšné. [3, 7]

„Mezinárodní sdružení pro controlling (IGC International Group of Controlling) definovalo úlohy controllerů jako například:

- controlleri poskytují manažerům podpůrné služby v oblasti plánování a řízení tak, aby management mohl plánovat a řídit podle stanovených cílů,
- controlleri odpovídají za transparentnost podnikových výsledků, financí, procesů a strategie, a tím přispívají k vyšší ziskovosti,
- controlleri koordinují dílčí cíle a plány a organizují systémy výkaznictví, které jsou orientovány na budoucnost a pokrývají všechny části podniku,
- controlleri moderují controllingový proces tak, aby každý nositel rozhodovacích kompetencí jednal v souladu se stanovenými cíli,
- controlleri zajišťují informace potřebné k manažerskému rozhodování,
- controlleri vytvářejí a aktualizují controllingové systémy“, jak tvrdí Mikovcová (2007, s. 17).

2.6 Začlenění controllingu

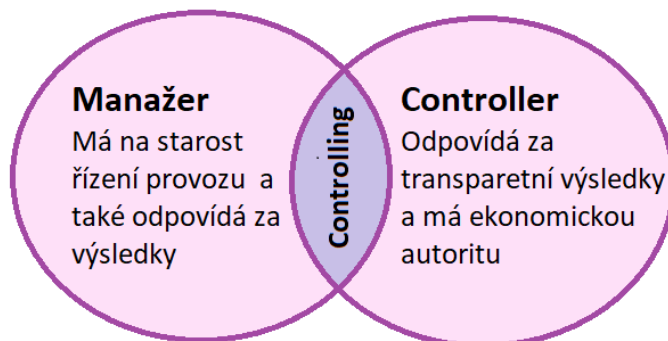
Při realizaci controllingu není nezbytně nutné, aby ve společnostech vznikala místa, která jsou specializovanými nositeli této pozice. Vždy totiž záleží na daném podniku, jak přistoupí ke kroku zlepšování společnosti z mnoha hledisek díky controllingu a jeho pracovníkům.

V posledních letech ovšem střední a velké podniky controllingové oddělení nebo alespoň pozici controllera berou jako nezbytný krok či nutnost.

Pro úspěšný controlling je nezbytná kooperace s manažery, tedy nestačí jen aplikovat v podnicích controlling a výkon controllingových funkcí, které náleží na samotných controllerech. [2]

Vztah mezi manažerem a controllerem, který je velice úzký a vždy propojený, přibližuje obrázek 2.1.

Obrázek 2.1 - Vztah mezi manažerem a controllerem



Zdroj: [1] – vlastní zpracování

Podle obrázku 2.1 lze vidět propojenost mezi těmito pozicemi, která je velmi důležitá. Záleží jen na managementu, jaký rozsah výkonů předá controllingu, což může být závislé na mnoha faktorech jako je forma podniku a jeho velikost, historický kontext a styl řízení, vývoj okolí, ale také na komplexnosti, aktuálnosti a množství problémů, které řeší management. Podstatné ovšem je, že záleží především na vstřícnosti a ochotě manažerů doplňující funkci controllingu v podniku implementovat.

V podnikové organizaci je postavení controllingového oddělení předurčeno interními a externími faktory. Faktory interními jsou nárůst množství, komplexnosti a aktuálnosti řešených problémů, progresivita používané technologie, velikost podniku a zda existuje zásada řízení daného podniku. Mezi externí faktory můžeme zahrnout existenci či velikost trhu práce, zboží, peněz a kapitálu, sociální, legislativní a politické okolí či hospodářská struktura země.

O organizačním zařazení controllingu si musí podnik položit dvě hlavní otázky, a to na jaké úrovni hierarchie podniku bude controlling zařazen a druhou, jakou pozici controllerovi přiřadit. [2]

Obecně známý fakt je, že čím vyšší v podnikové hierarchii je pozice controllera, tím roste účinnost jeho práce. V mnoha publikacích se doporučuje funkci vedoucího controllera zřídit na nejvyšší úrovni podnikové hierarchie, avšak tento postup má i svá úskalí. Prvním úskalím může být například to, že pokud se controller podílí na spolurozhodování, je také pověřen posuzováním vlastních rozhodnutí. Dalším úskalím této pozice může být to, že pokud je controller v hierarchii podniku

na nejvyšší úrovni, nebude pravděpodobně schopen na 100 % zaručit odbornost ve všech rezortech.

Z těchto důvodů, což je také názor autorky této diplomové práce, se doporučuje pozici controllera zařadit do druhé úrovně v hierarchii podniku tak, že bude controller zařazen v úrovni pod finančního ředitele. Zařadit pozici controllera na nižší úroveň se z mnoha hledisek nedoporučuje. V praktické části této diplomové práce má společnost ATS umístěnou pozici controllerů právě na nejdoporučovanější úrovni a to na druhé úrovni hierarchie. [2]

Přesná hraniční čára mezi oběma oblastmi úloh manažera a controllera neexistuje a z hlediska aktuálního vývoje se hranice mezi těmito pozicemi stávají ještě prostupnější a posouvají se v obou směrech, čímž je myšleno, že manažer více přejímá úlohy controllera a controller více vstupuje do managementu. Typicky ideální dělba práce mezi controllery a manažery je znázorněna v tabulce 2.1.

Tabulka 2.1 - Ideální dělba práce mezi controllery a manažery

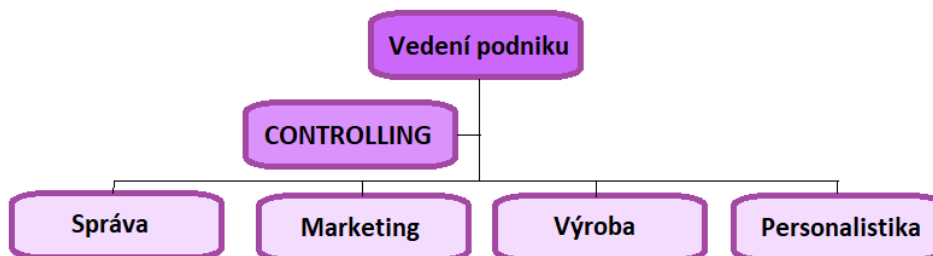
Manažer	Controller
Plánuje cíle podnikových výkonů, hodnoty rozpočtů a opatření k dosažení mnoha cílů a provádí rozhodnutí	Snaží se koordinovat základy rozhodování a plánování; bývá manažerem procesu tvorby rozpočtu
Stanovuje nápravná řídicí opatření, pokud existují odchylky od cíle	Pravidelně informuje o příčinách a výši odchylek od cíle
Vyvíjí činnost a reaguje, aby se opatření a cíle přizpůsobovaly měnícím se podmínkám v okolí	Pravidelně informuje o změnách v okolí podniku
„Pořizuje“ podnikohospodářské poradenství	Nabízí podnikohospodářské poradenství
Vytváří předpoklady pro řízení podniku, které jsou orientované na cíl	Vytváří podnikohospodářské nástroje a metodiky a koordinuje rozhodnutí
Řídí s orientací na cíl a využívá přitom kontrolu a plánování	Spolu s managementem se podílí na vývoji podniku (podpora inovace)
Manažer ví, že controller je nutný partner v procesu řízení	Controller je poradcem a navigátorem manažera

Zdroj: [1] – vlastní zpracování

Z hlediska pozice controllera či controllingového oddělení jsou v úvahu liniová a štábní pozice. Pokud má být controller začleněn do osobního štábu vrcholového vedení, pak je jeho funkce servisní a tím spočívající v pomoci a ulehčení při řízení. Tuto činnost controller provádí bez potřeby vlastních liniových vazeb. V této liniové

pozici je ovšem velice obtížné naplnit funkci inovační a koordinační, neboť controllerovi chybí k řešení různých problémů kompetence. Štábní začlenění controllingu je znázorněno ve schématu 2.1. [2]

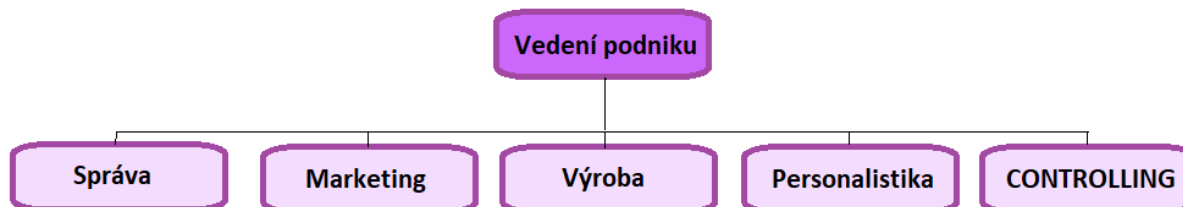
Schéma 2.1 - Štábní začlenění controllingu



Zdroj: [4] – vlastní zpracování

Naopak převzetí liniových úloh controllerem a tím posílení liniového začlenění se využívá především v krizových situacích. Controller už není jen na pozici poradního orgánu, ale stává se také zodpovědným za přijatá rozhodnutí. V praxi má ovšem tato pozice nízkou stabilitu a využívá se především, pokud je controlling zařazen do nižších úrovní řízení. Schéma 2.2 znázorňuje právě zmíněnou liniovou pozici. [7]

Schéma 2.2 - Liniové začlenění controllingu



Zdroj: [4] – vlastní zpracování

Jednou z dalších možností zařazení controllingu do podniku je tzn. externí controlling. V praxi se ovšem tato možnost neosvědčila, neboť práce controllingu leží v operativní oblasti a tak v úvahu může být využití externích poradců pro controlling. Externím controllingem je myšlený controlling, který je poskytován externími společnostmi pro danou společnost. [7]

2.6.1 Vnitřní struktura oddělení controllingu

Pokud se podnik rozhodne pro založení oddělení controllingu, čímž je myšlen controlling uvnitř podniku, ne externě, musí brát v úvahu mnoho faktorů. Mezi těmito faktory může být velikost podniku, okolí apod. a s tím související různá specializace. Mezi tři hlavní specializace se řadí:

- specializace podle činnosti,
- specializace podle adresáta,
- specializace podle funkce.

Specializace podle činnosti zahrnuje jednotlivé výkony z celkových úkolů oddělení controllingu a tím vzniká pozice controllera například pro reporting, tedy tvorbu zpráv, analýzu investic či pro podnikové plánování a tvorbu rozpočtu. Specializace podle adresáta má na mysli controllera divizního či regionálního na mezinárodně působících podnicích. Specializace podle funkce vede ke zřizování controllera logistiky, personálního controllera, projektového controllera, controllera marketingu či controllera materiálového hospodářství. [2]

Mezi hlavní přednosti rozčlenění controllera podle činnosti, adresáta či funkce patří perfektní znalosti výrobků či trhu a další, neboť je soustředěný na užší kruh své působnosti. V praxi se setkáváme nejčastěji s controllery marketingu (38 %), divizními controllery (35 %) a investičními controllery (34 %). [2]

2.6.2 Koncernový controlling

Vedení jednotlivého podniku je snažší než vedení koncernu, což lze vyvodit z následujících důvodů, které jsou významné pro controlling:

- zvyšující diverzifikace programu koncernu,
- různé podnikové kultury,
- různé systémy vedení účetnictví a právní systémy,
- vyšší regionální decentralizace,
- zvyšující se tendence k nežádoucím osamostatňováním se v dceřiných společnostech,
- omezené možnosti zasáhnout a samostatné rozhodování například mateřské společnosti.

Při vedení dceřiných společností v koncernu má controller zvláštní význam a jeho úlohy například zahrnují:

- koordinaci systému cílů pro celý koncern jako jsou cíle obratu, rentability, výsledků apod., kdy se vychází z cílů celého koncernu a pro jednotlivé společnosti se vytváří individuální cíle a to podle situací na trhu a například výrobků,

- zvláště u nově přičleněných dceřiných podniků převládá nutnost přizpůsobit jejich účetnictví, plánování a informatiku standardu koncernu, což je velice žádoucí nejen pro vnitřní porovnání výpočtů v koncernu, nýbrž i pro všechny činnosti controllingu. Pokud existuje jiné vedení účetnictví u zahraničních dceřiných společností, pak jsou rozdíly mezi externím a interním účetnictvím podle daných okolností větší a tím způsobují práci navíc v dceřiných společnostech. Pokud společnost nemá dostatečně vyvinutý účetní a plánovací systém, pak musí controlling poskytnout odpovídající podporu k dosažení standardu koncernu,
- informační systém je nutností pro vedení koncernu a je zapotřebí, aby rychle informoval o klíčových datech každé dceřiné společnosti, nejlépe každý měsíc,
- koordinace projektů celého koncernu je úzce spjatá a závislá na rozsahu úloh a zásahu controllingu. [2]

2.7 Činnosti a postupy v profesionálním controllingu

Controlling jako takový je funkcí řídící a z hlediska funkce je službou řízení. Pokud controller a vedení spolupracují, jedná se právě o controlling a nejen proto úzce souvisí s úlohou řízení. Ty se dále dělí podle několika kritérií:

- podle vztahu k řídícím úlohám na úlohy, které jsou ulehčující, servisní, doplňkové a vymezující,
- podle vztahu k jednotlivým fázím řídicího procesu na úlohy koordinace, analýzy, vytváření cílů, přípravy pro rozhodování, tvorby plánu, procesu provádění plánu, informační, reportování zpráv a kontroly,
- podle úrovně řízení a zvláště logiky dopředného řízení na operativní, strategické a normativní úlohy.

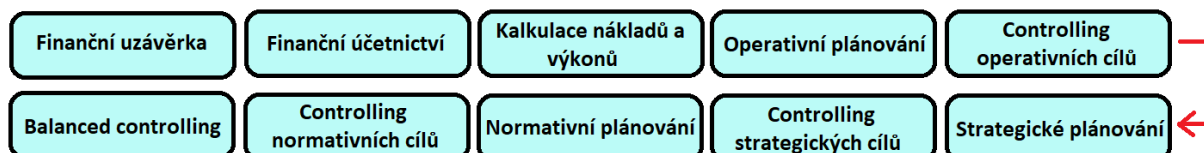
Mezi výše zmíněnými kritérii existuje mnoho spojení, které se vyskytují například jak v normativní, tak operativní a strategické oblasti výkaznictví a informací, proto je nejzřetelnější klasifikace podle úrovně řízení. Podpora a řízení se v podnicích uskutečňuje na úrovni operativní, strategické i normativní. [2]

2.7.1 Deset stupňů řízení podniku

Již dříve než ve 20. století bylo možné řídit podnik na základě výsledků účetnictví, nákladů a různých kontrol. Ve 21. století se zvýšily požadavky na normativní řízení, vyvážené posouzení ekologických, sociálních a ekonomických aspektů. [3]

Schéma 2.3 zobrazuje deset stupňů vývojové etapy úkolů controllingu v obsahových a historických souvislostech a s tím související stupně systémů řízení.

Schéma 2.3 - Vývojové etapy úkolů controllingu



Zdroj: [2] – vlastní zpracování

Na základě schématu 2.3 jsou níže popsány jednotlivé stupně vývojové etapy podrobněji, které začínají finanční uzávěrkou a končí tzv. balanced controllingem. [3]

Finanční uzávěrka

Řídit podnik na základě likvidity, popřípadě účetní knihy je jednou z nejjednodušších forem řízení a dnes nástroj vhodný pouze pro domácnost. Zvláště tyto a příslušníci svobodných povolání, lesníci a zemědělci, stejně jako výpočtáři výdajů i příjmů by se měli pokusit zamyslet nad strategickou orientací a z ní právě vyplývajícími hodnotami a normami.

Finanční účetnictví

Podvojně účetnictví stejně jako úspěšný řídicí systém se vyvíjelo od středověku a slouží podnikům dané velikosti pro plánovací, rozhodovací a dokumentační účely a nachází společné body v podobě finančního účetnictví a ročních uzávěrek investorů, jako jsou například auditoři, věřitelé, management a finanční úřady. K řízení podniku již ovšem účetnictví a roční uzávěrka nestačí, neboť neposkytují žádné výhledy do budoucna.

Kalkulace nákladů ve smyslu „costs“ a výkonů

Kalkulace nákladů ve smyslu „costs“ má za úkol provést záznam nákladů ve smyslu „costs“ a výkonů pro obchodní podnikové případy. Stejně jako finanční účetnictví, má na jedné straně funkci dokumentační a na té druhé funkci rozhodovací.

Kalkulace skutečných nákladů ve smyslu „costs“ a výkonů, pokud nezávisí na externích normách, obsahově doplňuje řídicí systém účetnictví. Teprve však ve formě kalkulační nákladů ve smyslu „costs“ a výkonů se mohou uplatnit řídicí a budoucí aspekty.

Operativní plánování

Operativní plánování zahrnuje převážně rozpočet a oborové plány s jeho složkami, myšleno plán zisků a ztrát, plánovanou bilanci pro vybrané období a finanční plán. Tento nástroj je založený na cílech řízení a také na údajích financování, kalkulace nákladů a výnosů a finančního účetnictví.

Controlling operativních cílů

Rozpočtovou a operativní kontrolu vyžaduje operativní plánování, controlling je ovšem víc než pouze kombinací kontroly a plánování. Controlling operativních cílů má poskytovat funkční systém analýzy situace, která vede k úspěchu, dojednání operativních cílů, provádění plánů a kontroly dodržování rozpočtů, koordinaci a informaci a plánování.

Strategické plánování

Tato část vývojové etapy se skládá z plánování strategie či strategií na úrovni celopodnikové, obchodních divizí a funkcí. Aby bylo možné posuzovat vliv strategií, které závisí na veličinách úspěchu, jako je rentabilita či podnikový nebo provozní výsledek, vyžaduje controlling operativních cílů strategické plánování.

Controlling strategických cílů

Strategické plánování vyžaduje strategickou kontrolu ve formě sledování vlivů různých typů strategií. Kontrolování dopadu strategií na základě vyčíslení jejich výkonů a nákladů přichází v dnešních podmínkách příliš pozdě, a proto vyžaduje controlling strategických cílů.

Je potřeba se starat dříve o fungující systém analýzy situací v hospodářské soutěži, o dohodu strategických cílů, včasné podávání informací, vývoj a zavádění a kontrolu účinku strategií, než se odrazí v účetních závěrkách.

Normativní plánování

Normativní plánování je reflexe obsahu a smyslu tzv. společenské objednávky podniku, o vyjasnění požadovaného a skutečného postoje řídicích pracovníků

a zaměstnanců v otázkách etiky, společenské odpovědnosti, o udržování hodnot a etické standardy aj.

Výkony přinášející lidé jsou nejen dodavateli výkonů, nýbrž patří mezi nositele podnětů a hodnot v normativní práci v podnicích. Normativní plánování zahrnuje plány skladby hodnot, vnitřní normy a vzor podniku.

Controlling normativních cílů

I normativní plánování vyžaduje normativní kontrolu, čímž je míněno sledování dopadu požadovaných vzorů a norem organizace. Controlling normativních cílů by se měl starat o fungující systém analýzy slabých a silných stránek podnikové kultury a kultury řídicích pracovníků, sladění normativních cílů, příležitostí a rizik spolu s měnícími představami aj., dříve než budou patrné v operativní a strategické kontrole.

Balanced controlling

Ve vývojové etapě controllingu je balanced controlling na nejvyšším stupni a znamená integraci tří úrovní controllingu a alespoň částečnou rovnováhu s ohledem na operativní, strategické a normativní složky řízení a controllingu. Pravidelně by se tak měla kontrolovat vzájemná vhodnost či rovnováha a mělo by být prováděno jejich sladování. [3]

2.8 Měření výkonnosti controllingu

Controller zajišťuje výkon, který by měl být pro příjemce prospěšný, avšak je také nákladovou položkou. Management si proto musí položit otázku, jaký je poměr mezi přínosem controllingu a jeho náklady v podniku. Důležitým aspektem je smysluplná koncepce měření výkonnosti controllingu z těchto důvodů:

- výkon controllingu nelze přímo změřit na rozdíl od výroby hmotných věcí, které se dají měřit na litry, kusy či kilogramy,
- systém controllingu nemohou vyloučit úvahy o přínosech nebo nákladech v daném podniku,
- v dnešní době nestačí pouze interně spočítat náklady na oblast controllingu, neboť řídicí pracovníci mají mít právo vědět, jaké přínosy controlling pro řízení přináší.

I u controllingu, stejně tak jako když se měří podnik podle výkonu, například forma likvidity, velikosti zisku apod., lze měřit počet zlepšovacích návrhů nebo pracovní výkon v čase jako přínos k úspěchu projektu. [3]

Velmi důležitým prvkem v měření výkonnosti controllingu je sledování tzv. zásady kontrolovatelnosti (controllability), která vyžaduje, aby byl daný manažer hodnocený a zodpovědný pouze za to, co může přímo či nepřímo ovlivnit. Tato zásada platí právě také pro controlling.

Je zřejmé, že mnoho controllingových výkonů nelze změřit přímo, nicméně nepřímý přínos pro dosažení cíle v managementu bývá často nejednoznačný. Hlavním problémem je zejména pochopení a posouzení toho, co je kontrolovatelné.

Pokud podnik dospěje k zjištění, že controlling vykazuje špatné výkony, může to vést k různým důsledkům. Mezi důsledky patří sebecontrolling řízení, který je nežádoucí, dále úkoly controllingu jsou pověřeni jiní nositelé funkcí, zajistí se externí controlling a ušetří se pozice interního controllingu nebo se celková myšlenka controllingu odmítne, právě na základě neuspokojivého poměru nákladů k přínosům. [3]

2.9 Nákladový controlling

Aby mohl být v podniku zaveden nákladový controlling, je nutné si nejprve stanovit cíle, kterých by mělo být dosaženo. Pro toto stanovení cílů se podporou stává předchozí analýza dosavadních systémů řízení, která by měla již být provedena v teoretické rovině. Úkolem je převedení výsledků těchto analýz do těchto cílů:

- systém by měl včas upozornit na odchylky skutečnosti od plánů,
- systém by měl nabízet výstup pro finanční plánování tak, ať je možno na základě tohoto výstupu a dalších plánovaných údajů sestavit plánované cashflow a předpovědět stav finančních prostředků včas,
- měl by být vytvořen nový systém plánování spolu se záměrem splnění cílů v budoucnosti,
- systém by měl zcela respektovat výsledky marketingových průzkumů trhu v oblasti prodeje a měl by umět vyhodnotit výsledky z hlediska ekonomického dopadu na podnik,

- měl by také umožnit prezentaci vývoje jednotlivých jednotek a upozornit na ty, u kterých by mělo být nutné hledat řešení či opatření ke zvládnutí nepříznivého vývoje,
- při nabídkách, poptávkách či kalkulacích by měl tento systém umět stanovit prodejní cenu a tím poskytnout podklad pro rozhodnutí o stanovení ceny,
- měl by být také nápomocen pro kapacitní propočty,
- měl by v konkurenčních bojích nabídnout podklad pro strategické rozhodnutí s prezentováním dopadu do ekonomiky daného podniku. [9]

2.10 Finanční controlling

Řízení kapitálové a finanční struktury spolu s řízením jejich peněžních toků podniku má za úkol finanční controlling, jehož hlavním nástrojem je finanční analýza. Finanční controlling tvoří významnou část finančního řízení podniku, neboť zajišťuje zpětnou vazbu mezi skutečností a předpokládaným efektem řídicích rozhodnutí.

Finanční controlling je velmi spjatý s finančním účetnictvím, díky kterému jsou poskytovány informace a data pro další finanční rozhodování prostřednictvím výkazu zisku a ztráty, rozvahy či přehledu o peněžních tocích. [9]

Hlavním úkolem finanční analýzy je posouzení úrovně současné finanční situace podniku, posouzení vyhlídky na finanční situaci podniku v budoucnosti, zajištění další prosperity a další. Důležitým zdrojem informací o podniku jsou finanční údaje. Do finanční analýzy se promítá kvalita a objem výroby, úroveň obchodní a marketingové činnosti, inovační aktivita a další činnosti.

Finanční analýzu lze rozdělit na tři navazující postupné fáze: diagnóza základních charakteristik finanční situace, hlubší rozbor příčin zjištěného stavu a identifikace hlavních faktorů nežádoucího vývoje s návrhem opatření. Užití poměrových ukazatelů je základnou finanční analýzy. Jedná se o analýzu rentability, likvidity, zadluženosti apod. [1]

2.11 Controllingová budoucnost

Controlling se neustále, tak jako okolí, mění a vyvíjí poměrně bouřlivě a v dohledné době to nevypadá, že by se měl zpomalit. Aby podniky mohly udržet svůj náskok v konkurenci, podléhají velkému tlaku se přizpůsobovat a dále se vyvíjet, což platí i pro podniky, které patří v controllingu k nejpokročilejším.

Dá se předpokládat, že vlivy okolí, které controlling podporují v podniku a společnosti, budou narůstat. Myšlena je tím především rostoucí dynamika, výměna manažerů, kteří neřídí aktuálně, vyšší koncentrace a větší konkurence. [2]

2.12 Reporting jako součást controllingu

Controlling má mnoho funkcí, které byly zmíněné již v kapitole 2.4. Jedna z nich je reporting, která je velmi spjatá s controllingem a je často náročné rozlišit tyto dva pojmy. Z mnoha zdrojů jsou mezi základní funkce controllingu řazeny funkce plánovací, informační a právě reporting.

Reporting jako takový je velmi důležitá část controllingu a jeho úkolem je vytvoření relativně komplexního systému informací a ukazatelů, které mají za úkol vyhodnocení nejen vývoje podniku jako celku, ale také v dílčích pohledech a částech, které jsou rozhodující z hlediska řízení. [8]

Jednotlivé zprávy a výkazy by měly být uspořádané dle potřeb daných uživatelů, zejména vedoucích pracovníků na jednotlivých úrovních řízení tak, aby poskytly potřebné informace, které usnadní rozhodování.

V kapitole 3 a 4, kde je zakomponována praktická část, je zobrazen právě úzký vztah mezi reportingem a controllingem.

Dle názoru autorky této diplomové práce existuje provázanost mezi těmito termíny tak úzká, že může být někdy velice problematické rozlišit, kdy se jedná o reporting a kdy o controlling. Aby byl controlling úspěšný, potřebuje reporting a na druhou stranu, reporting potřebuje controlling pro to, aby jeho vypovídající schopnost dosahovala maxima. [8]

3 Charakteristika vybrané společnosti se zaměřením na controlling

Ve třetí kapitole, stejně jako ve čtvrté kapitole diplomové práce, je zakomponována praktická část. Na samém začátku této kapitoly se nachází charakteristika společnosti, která bude v této diplomové práci analyzována a zhodnocena, dále jsou zmíněny finanční prvky z posledních let spolu s klíčovými ukazateli výkonnosti pro použití, zařazení a pochopení controllingu v této společnosti. Společnost, o které pojednává tato diplomová práce, se jmenuje ATS Global B.V. Tato kapitola, pokud není stanoveno jinak, je čerpána z interních dokumentů a webových stránek společnosti ATS Global B.V. Veškerý text nacházející se v kapitole 3 a 4 je překládán z anglického jazyka, proto může dojít k mírným odchylkám.

3.1 ATS Global B.V.

V této diplomové práci, která je zaměřena na controlling, je vhodné uvést také základní informace o obchodní společnosti (dále také společnost), která byla vybrána. Společnost ATS Global B.V. (dále také „ATS Global či společnost ATS“) má sídlo ve městě Haarlem v Nizozemském království. Od svého založení v roce 1986 se společnost stále rozšiřuje.

ATS Global B.V. je mateřskou společností mnoha dceřiných společností rozlehlých po celém světě, na všech kontinentech, vyjma jednoho a to Antarktidy. Tato diplomová práce je zaměřena nejen na mateřskou společnost ATS Global, ale také na její dceřiné společnosti. V některých kapitolách či podkapitolách je společnost brána jako celek, naopak v některých budou podrobně analyzovány pouze vybrané dceřiné společnosti. Na obrázku 3.1 je znázorněno logo společnosti.

Obrázek 3.1 - Logo společnosti



Zdroj: ATS Global B.V.

Na trhu je společnost ATS více než 30 let, nachází se ve více než 25 zemích po celém světě a má více než 50 kanceláří. Počet zaměstnanců společnosti ATS přesahuje 800 a s více než 4 tisíci zákazníky je považována za velkou společnost.

Název společnosti ATS je zkratkou tří slov, Applied Tech Systems, z angličtiny aplikované technické systémy.

Společnost ATS je nezávislým dodavatelem řešení pro procesní a průmyslovou automatizaci a také pro uživatele informačních technologií po celém světě. Jejím základním prvkem je globální organizace s lokálním zaměřením. Hlavním oborem společnosti jsou:

- Manufacturing Operations Management,
- Smart Automation, Quality and IT Excellence,
- Application Packaging and Virtualization,
- Solutions for Precision Engineering,
- Education, Consultancy and 24x7 Support Services.

Jako strategický inovativní partner je společnost ATS schopna poskytnout odbornost v těchto oblastech:

- Control Technology,
- Programovací jazyky,
- Výrobní systémy MES,
- Komunikace a sítě,
- Databáze,
- Lean Six Sigma & kvalita,
- SCADA/HMI.

Společnost ATS vyvinula od svého založení sedm typů podnikových aktivit, které jsou pro potřeby podpory kompletního životního cyklu automatizačních a IT systémů zásadní:

- vývoj software,
- školení,
- konzultace,
- projekty,

- podpora,
- produkty a partneři.

Zákazníci této společnosti jsou z různých odvětví jako automobilový průmysl, farmacie a zdravotnictví, letectví a obrana, chemie, metalurgie a těžba, spotřební průmysl a další viz kapitola 3.4 a 3.5.

Dceřiné společnosti jsou ze zemí: Nizozemsko, Spojené království, Spolková republika Německo, Belgické království, Holandsko, Australské společenství, Spojené státy americké, Španělsko, Česká republika, Kanada, Mexiko, Turecko, Singapur, Itálie, Irsko, Čína, Makedonie, Skotsko, Indie.

Pro zjednodušení je níže přiložena tabulka 3.1, která obsahuje všechny divize společnosti ATS. Pro tvorbu a pochopení mnohých controllingových reportů jsou číslo divize a zkratka nezbytným údajem spolu s místem působení.

Tabulka 3.1 - Výpis jednotlivých divizí

Číslo divize	Zkratka	Země	Číslo divize	Zkratka	Země
001	NL	Nizozemsko	018	IT	Itálie
002	UK	Spojené království	019	IE	Irsko
003	DE	Německo	020	HK	Hongkong
004	BE	Belgie	021	CN	Čína
005	INT	Nizozemsko	022	MOMI	USA
006	AUS	Austrálie	023	EDG	Nizozemsko
007	US	USA	025	IA	Austrálie
008	ES	Španělsko	027	MK	Makedonie
009	CZ	Česká republika	028	TEC	Nizozemsko
011	CA	Kanada	029	MY	Malajsie
013	QP	Spojené království	030	SCT	Skotsko
014	MX	Mexiko	031	IN	Indie
015	ZA	Jižní afrika	032	AE	UAE
016	TR	Turecko	033	AEME	UAE
017	SG	Singapur	034	INUS	USA

Zdroj: ATS Global B.V. - vlastní zpracování

3.1.1 ATS Aplikované technické systémy s.r.o.

Jak již bylo zmíněno, má ATS Global B.V. mnoho dceřiných společností a jednou z nich je právě společnost ATS Aplikované technické systémy s.r.o. v České republice se sídlem ve městě Nový Jičín a dnem vzniku 4. 10. 2006. Tato dceřiná společnost je společností s ručením omezených, s předmětem podnikání poskytování

softwaru a poradenství v oblasti hardware a software, výroba, obchod a služby neuvedené v přílohách 1 až 3 živnostenského zákona.

Jednatelé společnosti jsou Michael P. J. a Ing. Vlastimil R. Základní kapitál je ve výši 7,5 milionů Kč.

V roce 2016 společnost ATS Aplikované technické systémy s.r.o. v České republice nejen oslavila desáté výročí fungování na trhu, ale navázala na velice úspěšný rok 2015 z hlediska finančních výsledků. Jen pro představu, čistý obrat za rok 2016 dosáhl 118 658 tis. Kč a zisk před zdaněním činil 20 247 tis. Kč. Průměrný počet zaměstnanců v roce 2016 činil 57.

Divize v České republice patří spolu s divizemi v Holandsku, USA, Spojeném království mezi nejvíce prosperující divize společnosti ATS.

3.2 Historie společnosti ATS

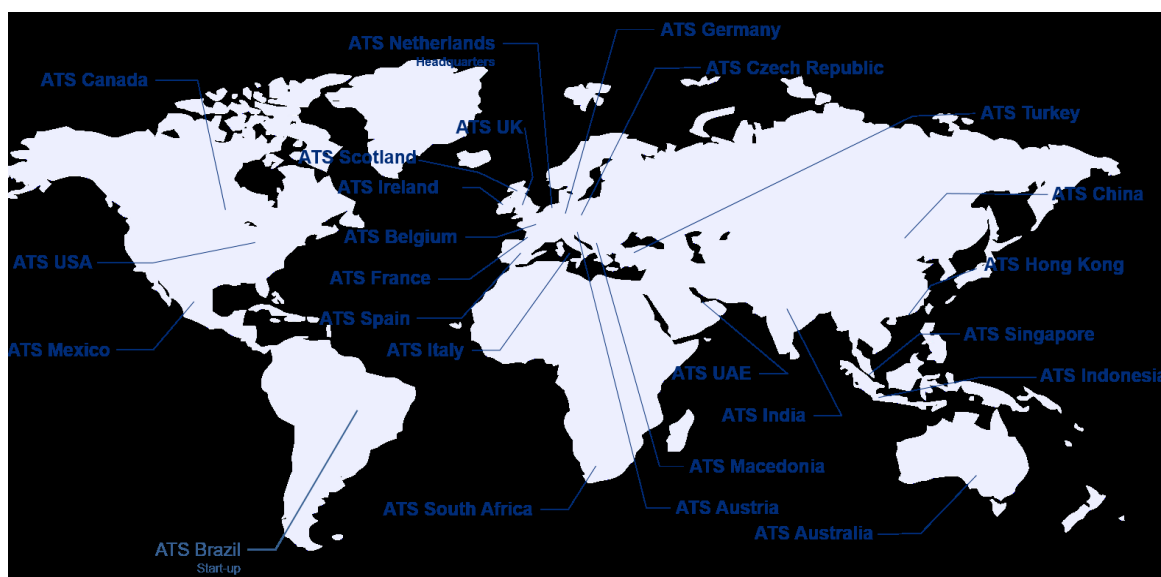
Základ společnosti, tedy mateřská společnost, byl založen roku 1986 v Nizozemsku. V průběhu let vznikaly nové dceřiné společnosti. Dceřiná společnost ve Velké Británii byla založena roku 1991, v Německu a Rakousku roku 1993, v Belgii roku 1994. O 7 let později se společnost ATS začala dále rozvíjet a to vznikem dalších dceřiných společností, v roce 2001 vznikla další dceřiná společnost v Austrálii, v roce 2005 v USA.

Dceřiná společnost v České republice, kde má sídlo také oddělení financí mateřské společnosti, byla založena roku 2006.

O rok později vznikla další divize v Kanadě a roku 2008 byla založena první divize společnosti ATS na africkém kontinentu a to v Jižní Africe. Roku 2009 byla založena divize v Mexiku, 2010 v Turecku a o rok později v Itálii a Singapuru.

V roce 2012 byly založeny hned 3 dceřiné společnosti a to v Irsku, Číně a Hongkongu. V posledních třech letech vznikly nové dceřiné společnosti v Indonésii, Makedonii, Indii, Spojených Arabských Emirátech, Malajsii a Skotsku, které jako všechny jsou zobrazeny na obrázku 3.2.

Obrázek 3.2 - Mapa dceřiných společností



Zdroj: ATS Global B.V. – vlastní zpracování

Obrázek 3.2 znázorňuje výskyt dceřiných společností po celém světě a jak již bylo zmíněno, výskyt dceřiných společností je na všech kontinentech vyjma Antarktidy.

3.3 Kultura společnosti ATS

Společnost ATS, jak již bylo zmíněno, se nachází v Nizozemsku a veškeré materiály pro tvorbu této diplomové práce jsou překládány z anglického jazyka, čímž může být způsobena mírná odchylka při překladu. Kultura společnosti ATS je velice široká, nicméně pro tuto diplomovou práci je dostačující zmínit 9 základních bodů z profilové prezentace společnosti:

- být finančně silný,
- být tam, kde se nachází trh,
- být oddaný k úspěchu našich zákazníků,
- být schopni přijmout změnu a využít její sílu,
- být partnerem pro globální i místní společnosti,
- být inovačními techniky a obchodními lídry,
- být zaměstnavatelem pro talentované jedince,
- být rodinou světových společností,
- být učitelem, být učeným.

3.4 Zkušenosti v oborech

Společnost ATS je takovým druhem společnosti, která nemá určitý vyhraněný obor, do kterého specializuje své zkušenosti. Základními obory této společnosti jsou:

- letectví a obrana,
- automobilový průmysl,
- potraviny a nápoje,
- humanitní vědy,
- chemikálie,
- spotřební výrobky,
- elektronika,
- polovodiče,
- logistická doprava,
- průmyslové aplikace,
- energie a nástroje,
- ropa a plyn,
- kovy a minerály,
- lesnické produkty,
- guma,
- vláda,
- finanční instituce,
- vzdělání.

V tabulce 3.2 se nachází top 10 sektorů, které byly společnostmi ATS fakturovány za rok 2015 až 2017. Sektory jsou seřazeny od největšího z roku 2017. Nejvíce fakturovaným sektorem společností ATS v roce 2017 byl automobilový průmysl. Výše fakturace je na tomto obrázku uvedena v tisících eur.

Na druhém místě je sektor oblasti jídla a nápojů a na třetím místě je letectví. Při porovnání let 2015 až 2017 se dá vyčíst, že fakturace těchto 10 sektorů každým rokem stoupá, což je velice optimistický faktor pro společnost.

Tabulka 3.2 - Top 10 fakturovaných sektorů (TEUR)

Sector	2015	2016	2017
Automotive	9.414	12.054	13.434
Food and Beverage	2.036	4.870	9.571
Aerospace	8.244	8.203	9.073
Financial Institutions	5	1.257	3.125
Other Manufacturing Industries	581	717	1.982
Information Technology	1.692	1.797	1.740
Life Sciences	271	875	1.530
Electronics	2.250	705	1.375
Transport	304	515	1.185
Fabricated Metal Products	1.019	1.281	1.126

Zdroj: ATS Global B.V. – vlastní zpracování

3.5 Zákazníci ATS

Velice zajímavou kapitolou z hlediska společnosti je kapitola o zákaznících ATS. Společnost ATS má více než 4 tisíce zákazníků rozmístěných po celém světě. Společnost ATS je nezávislým dodavatelem řešení pro procesní a průmyslovou automatizaci, což může být pro řadu lidí činností, o které možná ani neví, že existuje. Naopak je tomu u zákazníků ATS, neboť mezi ty nejznámější patří například Boeing, Bentley, Jaguar, Airbus, Coca Cola, ING, NASA, Yamaha, Continental, Ford, Nissan, Heineken či Danone což znázorňuje obrázek 3.3.

Obrázek 3.3 - Zákazníci společnosti ATS



Zdroj: ATS Global B.V.

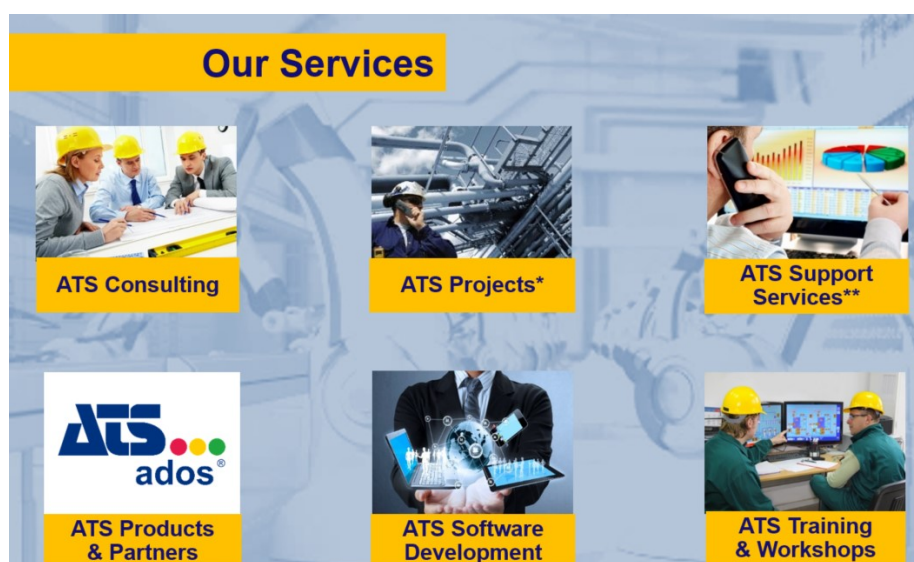
Zajímavostí je právě propojení takových, pro mnohé neznámých technologií, které společnost ATS nabízí, se zákazníky, tedy společnostmi, které zná snad každý jako například společnost Coca Cola či Toyota, jenž nám zobrazuje právě obrázek 3.3.

3.6 Služby společnosti ATS

Mezi základních šest služeb, které tato společnost nabízí, patří podle obrázku 3.4, poradenství, projekty ATS, služby podpory ATS, produkty ATS, vývoj softwaru a školení a workshopy.

Pokud se zaměříme na jednotlivé dceřiné společnosti, pak všech těchto šest služeb fyzicky nalezneme pouze v některých dceřiných společnostech.

Obrázek 3.4 - Služby společnosti ATS



Zdroj: ATS Global B.V.

3.7 Budoucnost společnosti ATS

Vizi budoucnosti má společnost ATS jasnou a to být stále na trhu a být stále lepší, zajímavější, být tam, kde je trh. Stále také rozšiřovat a zlepšovat své postavení, nacházet více zákazníků a dosahovat zisků. Vzhledem k níže popsaným kapitolám, je vysoká pravděpodobnost, že se bude společnosti ATS alespoň v nejbližších letech dařit.

Mezi další body pro budoucnost společnosti patří virtualizace, jakožto návrh výrobních operací ve virtuálním světě, vcítění se do fyzických vlastností v reálném světě, také myslící, ve vztahu k inteligentním platformám pro přeměnu dat na aktivační

informace a také společností zastupující inteligentní software, který zvyšuje produktivitu a kvalitu. Tyto hodnoty jsou zobrazeny na obrázku 3.5.

Obrázek 3.5 - Budoucnost společnosti ATS

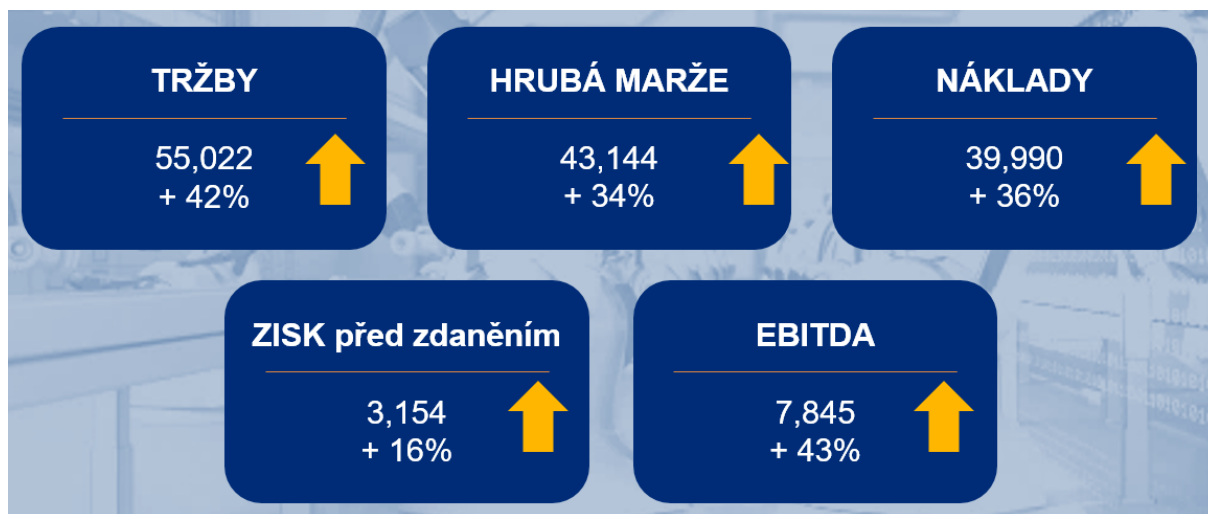


Zdroj: ATS Global B.V.

3.8 Finanční zhodnocení společnosti ATS

Mezi základní prvky zhodnocení finančních ukazatelů patří analýza klíčových ukazatelů výkonnosti. Obrázek 3.6 znázorňuje konsolidované tržby, hrubou marži, náklady, výsledek hospodaření před zdaněním a ukazatel EBITDA za rok 2017. Ukazatel EBITDA je zisk před započtením úroků, daní a odpisů. Hodnoty v obrázku 3.6 jsou znázorněny v tisících eur.

Obrázek 3.6 - Klíčové ukazatele výkonnosti roku 2017 (TEUR)



Zdroj: ATS Global B.V. – vlastní zpracování

Z obrázku 3.6 lze vyčíst, že konsolidované tržby za rok 2017 byly ve výši 55 milionů eur a nárůst oproti roku 2016 je 42 %. Náklady oproti roku 2016 také vzrostly a to na bezmála 40 milionů eur. Optimistické číslo pro společnost ATS je PBT, profit before tax, tzn. zisk před zdaněním, který dosáhl hodnoty přesahující částku 3 miliony eur a oproti roku 2016 došlo také k jeho nárůstu. Ukazatel EBITDA vzrostl oproti předcházejícímu roku o 43 % na bezmála 8 milionů eur.

Pro znázornění zvyšování tržeb a ostatních klíčových ukazatelů spolu s náklady slouží tabulka 3.3. Tabulka 3.3 zobrazuje také růst či pokles mezi lety 2016 a 2017. Hodnoty v tomto obrázku jsou v tisících eur, tedy například cestovní náklady v roce 2017 byly bezmála 1,3 milionů eur a jejich nárůst je 34 % oproti roku 2016.

Tabulka 3.3 - Konsolidovaný výkaz zisků a ztrát 2016 a 2017 (TEUR)

Consolidated P&L	2016 Act	2017 Act	Growth 2017/2016
Sales	38.729	55.022	42%
Gross Margin	32.170	43.144	34%
Expenses	29.453	39.990	36%
Salaries & Wages	21.279	28.181	32%
Depreciation	2.313	4.173	80%
Other Operating Expenses	5.169	6.925	34%
Other Personnel Costs	123	174	41%
Travel Costs	944	1.269	34%
Premises Costs	984	1.307	33%
Telephone Costs	240	285	19%
Internet Costs	111	113	2%
Office Costs	97	122	26%
Car Costs	642	1.219	90%
Marketing Costs	419	510	22%
IT Cost	423	450	6%
Working Expenses	187	138	-26%
Consultancy Fees	732	999	36%
Insurance Premiums	267	341	28%
Financial Net Income	452	518	15%
Profit before taxation	2.717	3.154	16%

Zdroj: ATS Global B.V.

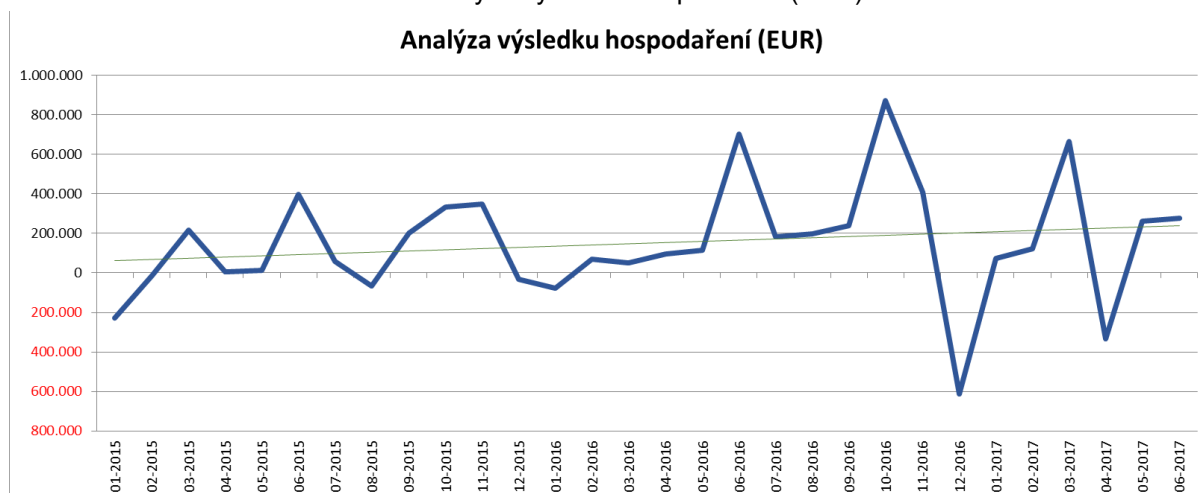
Pro jakoukoliv společnost je zásadní dosahování a maximalizování zisku. Z tabulky 3.3 lze posoudit, že nárůst nákladů o 36 % je nižší, než nárůst tržeb, který je ve výši 42 %, tedy toto srovnání má optimistický výsledek a to zvyšování zisku společnosti ATS. Největší složkou nákladů společnosti ATS jsou mzdy. Tento náklad tvoří 70 % společnosti.

3.8.1 Analýza výsledku hospodaření

V grafu 3.1 se nachází analýza výsledku hospodaření společnosti ATS za období 1. 1. 2015 – 30. 6. 2017. Hodnota výsledku hospodaření je v eur.

Díky tomuto grafu se může člověk dozvědět řadu informací, jako je nejen výsledek hospodaření v daném období, ale také kolísání výsledku hospodaření zapříčiněno investicemi či novými akvizicemi.

Graf 3.1 - Analýza výsledku hospodaření (EUR)



Zdroj: ATS Global B.V. – vlastní zpracování

Při pozorování analýzy výsledku hospodaření lze nabýt dojmu, že má společnost ATS nevyrovnané zisky. Pravdou je, že v každém období pokles zisku přináší často zvýšení zisku v budoucnu, jako například koupě nových společností, či počáteční vklady do vývoje nových softwarů apod. Spojnice trendu tohoto grafu zobrazuje, že zisky společnosti ATS se pozvolna zvyšují, což je velmi pozitivní ukazatel. Zisky jednotlivých divizí za rok 2017 jsou vyjádřeny v grafu 3.2 v tisících eur. Divize CZ, NL a UK jsou za rok 2017 nejvíce ziskové, naopak divize IE, a MOMI jsou ty nejméně ziskové.

Graf 3.2 - Zisky jednotlivých divizí 2017 (TEUR)



Zdroj: ATS Global B.V. – vlastní zpracování

3.9 Začlenění controllingu v ATS

Společnost ATS byla představena z mnoha hledisek jak historie, vizí budoucnosti, cílů až přes zanalyzování základních 3 finančních ukazatelů, čímž je analýza tržeb, nákladů a výsledku hospodaření, což bylo nezbytné, aby člověk získal přehled o společnosti jako celku.

Controlling je teoreticky vesměs jasně vymezený pojem, na rozdíl od praktického hlediska, tj. začlenění v podniku. Z organizační struktury controllingu víme, že existuje liniová a štabní pozice zařazení, nicméně jak controlling v dané společnosti bude přesně vypadat, to už záleží pouze na dané společnosti.

Ve společnosti ATS neexistuje vyloženě controllingové oddělení jako takové, převážně z důvodů mnoha dceřiných společností rozmístěných po celém světě spolu s rozlišným účetnictvím v daných zemích. Existují obrovské rozdíly například mezi účetnictvím v České republice, Číně, Malajsii či Makedonii ve vztahu k jiným zemím.

Jak již bylo zmíněno, společnost ATS má mnoho dceřiných společností. V každé z těchto společností, tedy v každé zemi, je jeden controller, který je v dceřiné společnosti v oblasti financí na nejvyšší úrovni podnikové hierarchie. Někteří controlleri mají na starost více divizí například z důvodu toho, že některé dceřiné společnosti jsou oproti jiným mnohem „menší“, či si jsou v ohledu na účetnictví velice podobné. Controlleri jednotlivých divizí jsou ovšem také finančními manažery svých divizí, tudíž jejich náplň práce není pouze controllingová činnost. Controlling ve společnosti ATS je tak velice specifický.

Controlleri společností ATS jsou znázorněni v tabulce 3.4. Jsou to právě controlleri daných divizí, kteří dále řeší controllingové prvky s Global Financial Accounting Managemem.

Tabulka 3.4 - Controlleri dceřiných společností

Controller	Divize	Controller	Divize
Jan H.	NL, EDG	Ann C.	US, CA
Clare F.	UK, SCT	Ignacio A.	ES, IT, IE
Stephanie S.	DE		MX, ZA, TR, HK
Olga W.	BE, INT	Angeline T.	SG, CN, MY
Brad R.	AU, IA	Debbie P.	MOMI
Daniel K.	MK	Emilio G.	TEC
Konark V.	IN, AEME, INUS	Petr S.	CZ

Zdroj: ATS Global B.V. – vlastní zpracování

V tabulce 3.4 se můžeme dočíst, že controlleři zodpovídají i za více než jednu divizi, z důvodu jejich velikostí. Nejvíce divizí má na starosti Ignacio A., který pracuje z České republiky, naopak někteří controlleři se starají pouze o jednu divizi, neboť například divize US je mnohonásobně větší než divize ZA, tedy Jižní Afrika.

Controlleři jednotlivých divizí nemají na starost pouze controllingovou činnost a ač jsou v divizích účetní, analytici apod., tak právě tento člověk zodpovídá za celé účetnictví a dále jedná s Global Financial Accounting Managerem, což je zaměstnanec společnosti ATS, který je hlavním finančním manažerem pro všechny divize. Ve společnosti ATS je to Zuzana Š. Zuzana Š. pracuje spolu s ostatními zaměstnanci v České republice na oddělení financí mateřské společnosti.

Tak jako controlleři jednotlivých divizí nemají na starost pouze controllingovou činnost, tak i právě Global Financial Accounting Manager zodpovídá za řadu jednotlivých prvků globálního účetnictví.

3.9.1 Podniková aktivita

Vzhledem k následující části diplomové práce, která je zaměřena na vybrané controllingové reporty, je žádoucí uvést druhy podnikových aktivit. Některé byly již zmíněny výše, v této kapitole budou uvedeny podrobněji.

Products

Individuální smlouvy snižují riziko neplánovaných odstávek a prostojů a právě tyto společnost ATS nabízí. ATS poskytuje efektivní technickou podporu, která umožní snížit náklady spojené s prostoji zařízení a strojů, tím se pak zvyšuje produktivita, efektivita či se snižují prostoje a zmetkovost. Mezi řídicí systémy patří například Siemens Simatic, Allen-Bradley, Mitsubishi aj. Pro programování, databáze a MES používají programátoři a inženýři řadu technologií.

ATS Products

Mezi další smlouvy poskytované společností ATS jsou smlouvy, které jsou vyvíjeny a nasazeny ATS, jsou to například ATS ADOS, ATS BUS, ATS INSP a ATS CM4D.

Training

Tento druh podnikové aktivity nabízí školení a semináře jak standardizované, tak na zakázku připravené pro personál údržby, manažery i programátory. Kurzy bývají navrženy přímo pro daný obor a jsou využity odborné školicí zařízení. Školitelé mají

praktické odborné zkušenosti a know-how pro aplikaci teoretických poznatků v praxi. Školení probíhá přímo na pracovištích, v regionu zákazníků nebo také ve školících střediscích společnosti ATS. Společnost ATS také vydává oficiálně uznávané osvědčení o školení a diplomy. Tento druh podnikové aktivity nabízí společnost ATS také z důvodu zaškolení firem a tím nabízí využití získání znalostí a tím má účetní jednotka menší potřebu využívat jiných podnikových aktivit ATS jako například On Site Support, který bude popsán níže.

On Site Support

Tým společnosti ATS poskytuje podporu na místě jak pro údržbu, tak i pro nové projekty. Jde o tým technicky a vysokoškolsky vzdělaných IT specialistů a konstruktérů. ATS může zároveň přebrat plnou zodpovědnost za všechny automatizační a IT systémy v dané účetní jednotce a může tím také fungovat jako jediný článek komunikace s jejími dodavateli zařízení.

Fixed Price

Jsou to takové typy smluv, že již mají stanovenou fixní cenu, za kterou jsou dále zákazníkům nabízeny.

Contracts

Do této kategorie patří servisní smlouvy tzv. SLA, kdy díky uzavření této smlouvy získá účetní jednotka podporu údržby, řešení poruch a výpadků. Servisní smlouva se připravuje vždy dle konkrétního požadavku zákazníka a tím může být sjednána jak pro jeden výrobní závod, tak pro několik lokalit. Tento typ smlouvy je poskytnut fixní sazbou pro jakékoliv práce programátora.

ATS Contracts

Tento typ smlouvy zajišťuje klientovi nezbytné aktualizace softwaru a tím také přechody na vyšší úroveň, jedná se o servisní smlouvy pro údržbu softwaru (SMA). Tato smlouva také řeší opravy poruch, uživatelské skupiny a telefonickou podporu za pevně stanovenou cenu. Tato smlouva se uzavírá s klientem při nákupu softwarové licence a obnovuje se jednou za rok. Mezi hlavní výhody této smlouvy může klient považovat udržování aktuálního softwaru, správu licencí, aktualizací a vývoje atd. Dostupnost servisního inženýra je stanovena ve smlouvě, kdy se může jednat o podporu přes telefon či o výjezd na místo určení klientem. Tato služba je dostupná v Austrálii, Severní a Střední Americe a Evropě. Mezi velké výhody společnosti ATS k poskytování této smlouvy patří rozsáhlost jazyků a dokážou řešit požadavky klienta

v angličtině, němčině, holandštině, češtině, francouzštině, španělštině, polštině a srbštině.

Consultancy

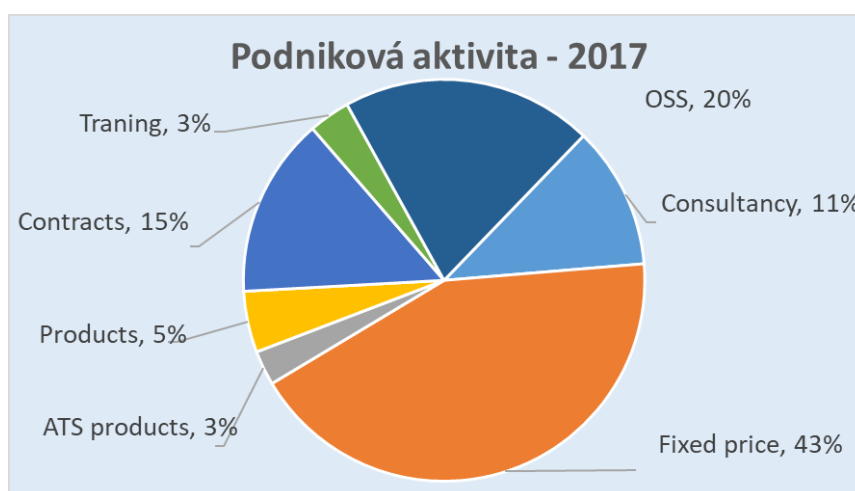
ATS Consulting se specializuje na konzultace a poradenství v oboru automatizačních strategií. Konzultanti ATS používají osvědčené metody a použitím myšlení orientovaným na zeštíhlení výroby a praktickými zkušenostmi pomáhají zákazníkům optimalizovat obchodní a výrobní procesy. K optimálnímu doporučení návrhu produktu nebo systému vede nezávislost technologie, produktu a dodavatele spolu se zaměřením na potřeby zákazníka. Konzultanti pracují s nejmodernějšími průmyslovými, procesními a IT technologiemi. U každého zákazníka se provede konkrétní specifické intenzivní posouzení, kdy každý požadavek je řešen individuálně.

Software Development

Společnost ATS doporučuje zákazníkům používat běžné komerčně dostupné produkty. Pokud ovšem tyto softwary nejsou k dispozici, pak může společnost ATS zajistit vývoj aplikace postupem RAD. Vývoj softwaru ATS má pro zajištění této poskytované služby k dispozici významná střediska v Austrálii, Evropě a USA. Od roku 1986 je vývoj softwaru značně rozsáhlý, patří mezi ně například zabudovaný software pro automobilový průmysl, pro balicí systémy či pro manipulaci se zavazadly.

Vzhledem k povaze této diplomové práce je graf 3.3 stěžejní pro pochopení následujících ukazatelů v controllingu. Tento graf znázorňuje srovnání podnikových aktivit v roce 2017 společností ATS. V tomto grafu se nacházejí všechny výše zmíněné podnikové aktivity vyjma software development.

Graf 3.3 - Podniková aktivita společnosti ATS v roce 2017



Zdroj: ATS Global B.V. – vlastní zpracování

Na základě grafu 3.3 patří tzv. Fixed price, OSS spolu s Consultancy k největším podnikovým aktivitám. Mezi nejmenší, podle tohoto grafu, patří Training a ATS products.

3.9.2 Controllingové pozice a deadliny společnosti ATS

V podobě tabulky 3.5 jsou sestaveny deadliny pro rok 2017, které jsou významné z pohledu dalšího sestavení controllingových reportů. Uzávěrka fakturací bývá z pravidla pátý pracovní den následujícího měsíce, malé divize mají uzávěrku devátý pracovní den, velké divize desátý pracovní den.

Tabulka 3.5 - ATS Deadlines 2017

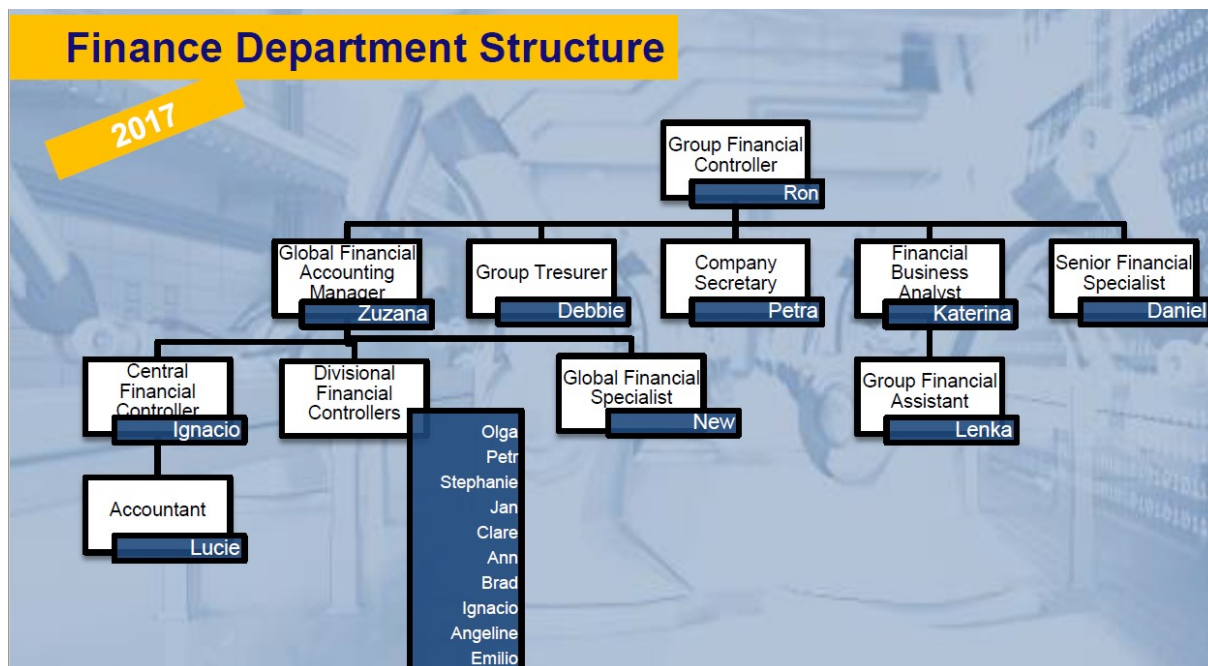
Deadlines 2017	Invoice deadline	Invoiced report	Small divisions closing deadline	Big divisions closing deadline	Financial reports Consolidated report
	5th working day	7th working day	9th working day	10th working day	15th working day
January	07/02/17	09/02/17	13/02/17	14/02/17	21/02/17
February	07/03/17	09/03/17	13/03/17	14/03/17	21/03/17
March	07/04/17	11/04/17	13/04/17	14/04/17	21/04/17
April	05/05/17	09/05/17	11/05/17	12/05/17	19/05/17
May	07/06/17	09/06/17	13/06/17	14/06/17	21/06/17
June	07/07/17	11/07/17	13/07/17	14/07/17	21/07/17
July	07/08/17	09/08/17	11/08/17	14/08/17	21/08/17
August	07/09/17	11/09/17	13/09/17	14/09/17	21/09/17
September	06/10/17	10/10/17	12/10/17	13/10/17	20/10/17
October	07/11/17	09/11/17	13/11/17	14/11/17	21/11/17
November	07/12/17	11/12/17	13/12/17	14/12/17	21/12/17
December	08/01/18	10/01/18	12/01/18	15/01/18	22/01/18

Zdroj: ATS Global B.V. – vlastní zpracování

Do malých divizí se řadí divize: 004 BE, 008 ES, 011 CA, 015 ZA, 018 IT, 019 IE, 020 HK, 021 CN, 022 MOMI. Ostatní divize patří do tzv. Big divisions, tedy velkých divizí.

Na obrázku 3.7 je popsána struktura finančního oddělení společnosti ATS Global B.V. Group Financial Controller, Group Treasurer a Company Secretary pracují v Nizozemsku a ostatní kromě Divisional Financial Controllers pracují v České republice. Finanční oddělení společnosti ATS se tedy nachází v Nizozemsku i České republice.

Obrázek 3.7 - Finance Department Structure



Zdroj: ATS Global B.V.

Do procesu controllingu, který je popisován v této diplomové práci, jsou zahrnuti zaměstnanci od Divisional Financial Controllers, Global Financial Specialist přes Central Financial Controller až k Global Financial Accounting Manager a Group Financial Controller. Z tohoto popisu lze vyvodit, že ve společnosti ATS Global B.V. je controlling na vysoké úrovni, zvláště co se týče controllingové hierarchie.

Controlling je ve společnosti ATS postavený z různých hledisek a to tak, že každý zaměstnanec má za úkol různou tvorbu controllingových reportů, avšak vždy je controlling provázán mezi zaměstnanci pracujícími na controllingových pozicích.

Korporátní účty

Aby bylo možné pochopit systém controllingu, je nezbytné si vysvětlit, jaké účty používá ATS Global. Korporátní účet je vždy 5-ti místný. Tato diplomová práce se zabývá i mezipodnikovými transakcemi, tedy je žádoucí si uvést pár příkladů k pochopení. Účty mezipodnikových pohledávek začínají číslem 121, závazky 201. K tomuto číslu se přidává dvojčíferné číslo a to podle čísla divize, ke které je daná pohledávka či závazek. Například divize 014 MX má pohledávku za divizí 020 HK. Účet pohledávky 014 MX za divizí 020 HK bude vypadat takto: 12120. Naopak 020 HK musí evidovat závazek ve stejné výši na účtu 20114.

Zajímavostí je, že korporátní účty v tomto tvaru se používají ve všech divizích vyjma 009 CZ a 003 DE. Důvodem, proč tyto dvě divize nepoužívají tento tvar korporátních účtů, jsou zákonem dané povinnosti dané divize. Například divize 009 CZ musí před 5-ti místný korporátní účet vložit třímístný účet daný českým zákonem. Pohledávku za divizí 021 CN tak divize 009 CZ má ve tvaru 35112121.

4 Analýza a zhodnocení controllingu ve vybrané obchodní společnosti

Pojem controlling je ve finanční sféře velmi rozsáhlým tématem, na který by mohlo být napsáno nespočet stran. Hlavním cílem této kapitoly diplomové práce je ovšem praktická analýza a zhodnocení controllingu jako procesu ve společnosti ATS Global B.V. Čtvrtá kapitola diplomové práce je čerpána z interních dokumentů a webových stránek společnosti ATS Global B.V., pokud není stanoveno jinak.

V této kapitole diplomové práce jsou analyzovány a zhodnoceny controllingové reporty. Vzhledem k různé velikosti jednotlivých divizí, jejich roku založení, či počátku tvorby níže popisovaných reportů, jsou tyto reporty vybrány dle různých kritérií i z různých časových hledisek. Veškeré finanční hodnoty jsou v této kapitole v měně eur.

Controlling samotný začíná u jednotlivých divizí společnosti a jejich finančních zaměstnanců až k samotnému controllerovi dané divize. Hlavní controllingový proces má na starosti finanční oddělení mateřské společnosti ATS Global B.V. Mezi vybrané controllingové reporty společnosti ATS pro tuto diplomovou práci patří:

- IC Balances,
- Divisions reports,
- CC reports,
- CU reports,
- Invoiced analysis,
- Project closing,
- Reports per CC,
- GM by Activity.

Ve společnosti ATS dochází měsíčně ke kontrole mnoha výkazů a tuto kontrolu provádí více zaměstnanců. Není možné pro tuto diplomovou práci objasnit všechny a to i například z důvodu jejich rozsáhlosti.

4.1 Controllingová činnost společnosti ATS Global B.V.

V této podkapitole jsou popsány jednotlivé controllingové reporty spolu s vyhodnocením a praktickým reálným příkladem společnosti ATS. Controllingových

prvků, reportů a aktivit je v popisované společnosti nespočet, v této diplomové práci jsou vybrány pouze některé, autorkou zajímavé činnosti.

4.1.1 IC Balances

Vesměs každý den probíhá kontrola vzájemných mezipodnikových závazků a pohledávek a také dluhových účtů. Jedná se ovšem i o podporu jednotlivých divizí a jím ušetření času vzájemnou komunikací mezi divizemi, neboť jednotliví controlleři divizí mají přístup v účetním programu Globe Exact pouze pro svou divizi a nevidí v účetním programu divize další a tudíž si nejsou schopni ověřit, zda mezi sebou dané divize mají vyrovnané účty.

Jako příklad se může uvést divize 009 CZ a 007 US. Pokud má česká divize pohledávku po US, eviduje ji na účtu 35112107 (první tři čísla představují český účet a dalších 5 čísel vždy účet korporátní). US musí mít závazek k české divizi ve stejné hodnotě jako je česká pohledávka a to na účtu 20109. K datu 28. 02. 2018 eviduje 009 CZ pohledávku za 007 US na účtu 35112107 ve výši 140 250 Kč. Divize 007 US eviduje vůči 009 CZ závazek ve výši 6 365 USD. Jednoduchou kontrolou, kdy částku 140 250 Kč podělíme stanoveným ročním kurzem pro rok 2018 k US ve výši 22,03475, dostaneme částku stejnou. Díky této kontrole víme, že jsou účty vyrovnané.

V případě kdy zaměstnanec, který má na starost controllingový proces ohledně IC Balances, najde rozdíl mezi pohledávkou a závazkem daných divizí, analyzuje rozdíl, zkontroluje jednotlivé položky daných účtů s použitím účetního programu Globe Exact a dále spolupracuje s controllery daných divizí na narovnání rozdílu. Tento zaměstnanec musí mít tedy práva do všech divizí v účetním programu Globe Exact. Ve většině případů vzniká rozdíl z důvodu, že některá divize danou fakturu ještě nezaúčtovala. Druhým nejčastějším důvodem je špatné zaúčtování kurzů.

Kontrola mezipodnikových rozdílů se provádí, jak již bylo zmíněno, vesměs celý měsíc a to v programu Microsoft office excel, vždy po zprocesování databáze, aby hodnoty v excelu odpovídaly účetnímu programu. Kontrola mezipodnikových rozdílů se provádí v excelu z důvodů maximálního ušetření času, neboť díky kontingenčním tabulkám, mnoho vloženým funkcím apod. se za pár minut až desítek minut zjistí, zda jsou či nikoliv rozdíly mezi divizemi. Divizí společnost ATS je totiž 30 a zapotřebí je zkontrolovat všechny tyto divize proti sobě, což dělá číslo 1 800, což je počet kontrol jednotlivých účtů všech divizí. Takto vysoké číslo by existovalo pouze v případě, kdyby

měly všechny divize pohledávky a závazky proti každé divizi, což ve skutečnosti ve společnosti ATS není, nicméně i tak je číslo k posouzení rozdílů vysoké. Stejně číslo kontrol, 1 800, je také u kontroly vyrovnanosti podílů a dluhů. Každý den by se tak muselo zkontrolovat 3 600 účtů. Několikahodinové procesování databáze se provádí každý den dvakrát.

Soubor pro kontrolu mezipodnikových rozdílů nese název IC Balances. Tento soubor má několik podpůrných listů. V jednom z nich se nachází kontingenční tabulka, která se filtruje podle data, ve sloupcích jsou vyfiltrovány jednotlivé divize, v řádcích korporátní účty a hodnota je v domácí měně. Například tedy divize 009 CZ je v měně CZK a 018 IT je v měně eur. Vždy, když je databáze zprocesovaná, aktualizuje se kontingenční tabulka a ta se nakopíruje do dalšího listu.

V tomto listu se nachází čtyři tabulky a to pohledávky, závazky, podíly a dluhy. Tyto tabulky jsou v domácí měně, tedy každá z nich má ještě jednu tabulku a to v hodnotách eur, do kterých se částky v domácí měně pomocí vzorce převedou na měnu eur ve stanoveném ročním kurzu. Nyní jsou hodnoty podrobeny zjištění, zda dochází k rozdílům mezi divizemi či nikoliv. K tomu slouží další tabulka zvlášť na pohledávky proti závazkům a podíly vůči dluhům. V nejlepším případě by měly být všude nuly, což by znamenalo, že všechny, například pohledávky a závazky všech divizí, jsou vyrovnané.

Pokud se zjistí rozdíl, postupuje se následovně. Analyzují se tyto dva účty (pohledávka a závazek) zda opravdu dochází k rozdílu, neboť se může stát, že se vyskytla chyba při procesování apod. Pokud ano, musí se nalézt důvod daného rozdílu. Tento důvod se vypíše znovu do souboru IC Balances a až je celý tento controllingový report zanalyzován, pošle se všem controllerům do všech divizí. Ti mají povinnost se obeznámit s rozdíly, a pokud zjistí, že jejich divize proti jiné má rozdíl, spolu to daní controlleři dále řeší. Když jednotliví controlleři daný rozdíl vyřeší, pošlou na oddělení financí ve většině případů email s potvrzením o vyřešení rozdílu. Další den by tyto rozdíly již měly být 0. Vyskytují se ovšem i případy, kdy si samotní controlleři neví rady ani mezi sebou a poté následuje kontrola a vyřešení ze strany Global Financial Accounting Manager. Účty musí být vyrovnané vždy do deadlinu, který bývá zpravidla 15. pracovní den následujícího měsíce, aby mohl být tento měsíc uzavřen.

V příloze č. 1 se nachází část controllingového reportu IC Balances z důvodu, že originální verze toho souboru je podstatně větší a nebylo by možné ji použít tak,

aby byla dostatečně viditelná. V příloze č. 1 je report zobrazen od první divize tedy 001 NL po divizi 007 US a to k porovnání pohledávek a závazků. Na stejný princip jsou porovnávány dluhy a podíly. V této příloze, pokud srovnáme například pohledávku 003 DE k 006 AU, pak zjistíme, že je pohledávka divize 003 DE ve výši 0 eur a tím pádem musí být závazek 003 DE k 006 AU ve stejné výši, což také je.

Pokud podle přílohy č. 1 se analyzuje závazek divize 004 BE s pohledávkou divize 001 NL, pak nejen díky mnoha vzorcům a výsledné částce v poslední tabulce s hodnotou nula, víme, že je tato pohledávka a tento závazek vyrovnaný, neboť částky na obou stranách jsou stejné a to 3 264,49 eur.

4.1.2 Divisions reports

Každý měsíc při uzavření měsíce posílají controlleři jednotlivých divizí výkaz zisku a ztrát a rozvahu na finanční oddělení spolu s dalšími výkazy. Podrobnou kontrolu provádí Global Financial Accounting Manager (dále také finanční manažerka). Finanční manažerka analyzuje tyto reporty z mnoha hledisek, například srovnání s ostatními měsíci, rozpočtem či logickým posouzením a srovnáním. Vždy při jakékoliv nesrovnalosti si píše poznámky k diskuzi. Ve většině případů je vždy něco, co stojí za zkonzultování s controllerem dané divize. Po celkové kontrole následuje proces diskuze s controllerem o nesrovnalostech, které následně společně dále řeší.

Výsledek hospodaření daného měsíce se zapisuje do dalšího souboru ke kontrole, zda se nezměnil výsledek z předcházejících měsíců a také pro usnadnění práce pro další výkazy. V momentě, kdy jsou vyřešeny všechny nesrovnalosti, ještě není konec kontroly daného měsíce a na řadu přichází kontrola nákladových středisek a nákladových jednotek a mnoho dalšího.

V příloze č. 2 se nachází část výkazu zisku a ztrát divize 006 AU za období leden a únor roku 2018. Vzhledem k omezenosti velikosti příloh je i tento soubor zmenšen na optimální úroveň, proto chybí detailnější rozčlenění, kdy se například odpisy dále dělí na jednotlivé účty 55502, 55503 atd. Pod tímto výkazem se nachází již zmiňované otázky k řešení s daným controllerem.

V tomto případě se jedná například o otázky typu: důvod ztráty v únoru, proč došlo k nárůstu mezd či proč došlo k poklesu SLA kontraktů apod. V tomto reportu se také dá zjistit jaká výše výsledku hospodaření byla v daných měsících u divize 006 AU. V lednu byl výsledek hospodaření - 79 745 eur v únoru to byla částka - 46 590 eur.

4.1.3 CC reports

CC reports, jinak cost centres reports, česky report nákladových středisek, patří k nejnovějším controllingovým reportům ve společnosti ATS. Tentokrát je to report zaměřený na kontrolu nákladových středisek dané divize v daném měsíci. V příloze č. 3 je uvedený příklad, jak tento report vypadá. Pro analýzu a zhodnocení byl vybrán report nákladových středisek v divizi 008 ES za únor roku 2018.

Jako většina controllingových reportů je i tento tvořen v programu Microsoft office excel a to z důvodu používání kontingenčních tabulek, které maximálně usnadní práci a čas pro tvorbu tohoto reportu. Tento druh controllingového reportu je vytvářen zaměstnancem na pozici Group Financial Specialist.

4.1.3.1 Jednotlivé nákladové střediska společnosti ATS Global B.V.

V příloze 1 se nachází ukázka reportu nákladových středisek divize 008 ES za únor roku 2018. Aby bylo možné analyzovat tento report, je zapotřebí si vysvětlit, jaké nákladové střediska společnost ATS využívá. K tomu slouží tabulka 4.1. Nákladové střediska ve společnosti ATS Global jsou pozorně sledovány a používají se k řízení nákladů. Hlavní funkcí nákladových středisek je sledování všech výdajů spojených s určitým oddělením. Osobou zodpovědnou za vytváření nových nákladových středisek je Global Financial Accounting Manager a Group Financial Assistant.

Tabulka 4.1 - Nákladové střediska společnosti ATS

COST CENTRES in ATS	
A-AL	Application Lifecycle Management
A-AP	ATS Products Department
A-IA	Industrial Automation L2
A-MO	Manufacturing Operation Management L3
A-PL	Product Lifecycle Management
A-SD	Software-Product Development
A-SU	Support
A-TT	Training Department
E-AD	Administration Department
E-BD	Business Development
E-GS	General Services
E-IT	Internal IT
E-MA	Marketing Department
E-MG	Management
E-PC	People Capital Management

Zdroj: ATS Global B.V.

Nákladové střediska jsou zařazeny do prvotních dvou skupin a to na nákladové střediska, které generují zisk a nákladové střediska určené pro náklady.

Mezi obecná pravidla pro používání nákladových středisek patří například používání nákladového střediska projektu. Pokud není přiřazen žádný projekt, používá se nákladové středisko osoby jako osoby zodpovědné za výnos/náklad, přiřazení tržeb pod nákladové středisko generující zisk. Pokud náklady patří pod více oddělení, používá se například nákladové středisko E-GS pro odpisy na budovy či káva pro všechny zaměstnance ATS, apod.

Nákladové středisko A-AL

Odvozeno ze slovního spojení Application Lifecycle Management sloužící převážně pro divizi 028 TEC.

Nákladové středisko A-AP

Nákladové středisko určené pro zařazení prodeje a nákladů prodeje ATS produktů a SMA pro ATS produkty. SMA se vztahuje k licencím a zajišťuje odběrateli neustálou možnost oprav a aktualizací.

Nákladové středisko A-IA

Zkratka převzata z Industrial Automation L2, do které patří projekty s takzvanou pevnou cenou. Do nákladového střediska A-IA patří například nové dodávky automatizačních zařízení, kompletní montážní linky, jednoúčelové stroje, modernizace zařízení, programování, komunikace a sítě, databáze apod.

Nákladové středisko A-MO

Toto nákladové středisko nese název z anglického slovního spojení Manufacturing Operation Management L3. Nákladové středisko zahrnuje MES výrobní systémy, MOM řízení výrobních operací, LIMS laboratorní informační systémy řízení, ERP integrace a další. Dále se do výše zmíněného nákladového střediska řadí řízení procesů, správa údržby, sledování produktů a genealogie a analýza.

Nákladové středisko A-PL

A-PL neboli Product Lifecycle Management, týkající se CAD/CAM řešení, většinou týkajících se ATS EDG a proces automatizace, se řadí právě na toto nákladové středisko.

Nákladové středisko A-SD

Pouze aktivace a odpisy softwarových produktů se řadí do tohoto nákladového střediska A-SD.

Nákladové středisko A-SU

Nákladové středisko A-SU má zkratku převzatou ze slova Support, česky jako podpora. Tato podpora se týká SLA a SMA produktům jiných než ATS jako například Ignition, Simatic IT aj.

Nákladové středisko A-TT

Společnost ATS provádí také různé typy školení po celém světě a řadí se právě do tohoto nákladového střediska A-TT.

Nákladové středisko E-AD

Nákladové středisko sloužící pro administrativní oddělení. Toto nákladové středisko se používá pro veškeré výdaje spojené se zaměstnanci na oddělení správy a financí (včetně platů) a související s finančními operacemi. Řadí se zde například odpisy, které jsou v používání oddělení financí, dále náklady na audit apod.

Nákladové středisko E-BD

Neboli nákladové středisko pro rozvoj podnikání, dříve označováno pod zkratkou B-SA. Zařadit zde můžeme například výdaje, veškeré mzdové náklady prodejních pracovníků a například poplatky za Coface kontrolu.

Nákladové středisko E-GS

Toto středisko je obecným nákladovým střediskem pro výdaje spojené s provozem účetní jednotky a středisko pro zařazení nákladů, které nelze přiřadit k jinému nákladovému středisku. Jako příklad lze uvést pronájem kanceláří, telefon, pojištění automobilu, údržba budov, požární signalizace apod.

Nákladové středisko E-IT

Nákladové středisko sloužící k použití výdajů spojených s interní IT podporou jako například náklady na internet či mzdové náklady IT pracovníků.

Nákladové středisko E-MA

Nákladové středisko E-MA se používá pro všechny marketingové náklady, jako jsou mzdy zaměstnanců marketingu a odpisy majetku přiřazeného k těmto zaměstnancům, dále všeskeré výdaje na design a tiskoviny, loga, vizitky apod.

Nákladové středisko E-MG

Výdaje spojené s řízením divizí a skupin managementu jako mzdové náklady a náklady (včetně odpisů) manažerů patří pod nákladové středisko E-MG.

Nákladové středisko E-PC

Výdaje souvisejícími s aktivitami PCM a lidmi v tomto oddělení (včetně platů) se vážou k tomuto nákladovému středisku.

Kontingenční tabulka pro kontrolu nákladových středisek je v tomto reportu tvořena takto: ve filtru je výběr divize, GLAccCorpSubType, což je výběr mezi rozvahou a výkazem zisku a ztrát k zobrazení a další prvky pro správnost tabulky, pro tento report je vybrán výkaz zisků a ztráty, ve sloupcích je na výběr datum a nákladové středisko. V řádcích je několik účetních klasifikací, což znamená že u například nákladů je zařazena další klasifikace například ostatní provozní náklady a ty se dále člení až k samotným účtům jako například účet nájemné.

Jak již bylo zmíněno, pro praktický příklad byla vybrána divize 008 ES za období únor 2018. Při otevření tohoto souboru je nutné aktualizovat kontingenční tabulku na správné datum a to February 2018 a zkontrolovat další prvky potřebné ke správnosti tohoto dokumentu. Na řadu přichází kontrola zařazení nákladových středisek.

Cílem této kontroly by bylo v nejlepší variantě přijít na všechny špatně zařazené nákladové střediska, nicméně tato skutečnost je nereálná a základem je přijít na zásadní nesrovnalosti a pokusit se je následně vyřešit. Systém kontroly je horizontální i vertikální a vyžaduje dobrou orientaci v nákladových střediscích této společnosti, neboť při nedostatku těchto znalostí nelze správně zjistit možné nesrovnalosti.

Horizontální analýza spočívá v kontrole jednotlivých účtů s kontrolou zařazení. Například na účtu 30706 jsou tržby SMA ATS Produktů. Podle dané vnitropodnikové

směnice se SMA ATS produktů musí zařadit na středisko A-AP. Jak lze vidět v příloze č. 3, tak divize 008 ES správně zařazuje tyto SMA ATS produkty.

Kdyby došlo k tomu, že bychom viděli částku kdekoliv jinde než na nákladovém středisku A-AP, víme, že je špatně použité nákladové středisko, což by Group Financial Specialist dále řešil s controllerem dané divize.

Vertikální analýza naopak spočívá v kontrole daného nákladového střediska jako celku. Jako typický příklad může být, pokud dané nákladové středisko má nějaké tržby, ve většině případů (kromě výjimek) by mělo také mít poměrné náklady na tržby.

Po kontrole celého reportu se analyzuje, zda došlo k pochybnostem při zaúčtování nákladových středisek a to se dále diskutuje s controllery jednotlivých divizí. V momentě, kdy dojde k narovnání těchto špatně zaúčtovaných nákladových středisek, dochází k uzavření reportu.

Takovým to způsobem společnost ATS Global analyzuje každou divizi samostatně a to vždy v období cca 10tý až 15tý pracovní den následujícího měsíce.

4.1.4 CU reports

Tento druh controllingového reportu je velice podobný předcházejícímu v kapitole 4.1.3. Na rozdíl od kontroly zařazení a používání nákladových středisek tedy cost center, je v tomto reportu kontrolováno zařazení a používání cost units, tedy kontrola podle druhu obchodní aktivity.

Dle vnitropodnikové směrnice jsou druhy obchodních aktivit používány ke kategorizaci prodejů a nákladů podnikových aktivit společnosti. Prvním předpokladem pro úspěšné zařazení druhu obchodní aktivity je její zařazení do správné oblasti, která musí být definována například v nákupní objednávce.

Dalším krokem je její správné použití k danému projektu, ke kterému se vztahuje, neboť všechny projekty musí mít přiřazený druh obchodní aktivity. Pokud neexistuje žádný projekt k zařazení, například pro interní využití, pak se vybere správný druh na základě obchodních aktivit a dané oblasti.

V obrázku 4.1, dle vnitropodnikové směrnice, jsou zobrazeny rozřazení těchto druhů obchodních aktivit podle podnikové aktivity.

Obrázek 4.1 - Zařazení druhů obchodních aktivit

Business Activities	
001-100	Products
101-199	ATS Products
300-310	Product built and Repair
500-599	Training
600-699	On Site Support
700-709	Fixed Price Projects
710-719	Support Contracts
720	SLA Contracts
730	SMA Contracts
770	Cloud Services
800-899	Consultancy
900-901	Software Development
950-999*	Internal

Zdroj: ATS Global B.V.

Dle tohoto obrázku je následně uživatel schopný zařadit jednotlivé druhy obchodní aktivity podle podnikové aktivity. Pokud existuje například nákupní objednávka na SMA kontrakt, pak se zvolí druh obchodní aktivity 730.

K výše zmiňovanému zařazení je nutné dále připojit druhou část a to tzv. oblast znalostí (knowledge area), která je zobrazena dle vnitropodnikové směrnice na obrázku 4.2.

Obrázek 4.2 - Oblast znalostí pro použití nákladových jednotek

Knowledge Areas	
CT	Control Technologies
CN	Communication & Networks
SCA	SCADA/HMI
MES	MES/MOM
DB	Databases
PL	Programming Languages
OS	Operating Systems (Maintenance of computer operating systems in enterprise environment)
QOM	Quality Operations Management (ATS Inspect, CM4D, SPC, Intelligence)
RB	Robotics
ME	Mechanical (design and installation of manufacturing equipment and hardware, i.e. production lines, cells,...)
AMA	Application management
AMI	Application Migration

Zdroj: ATS Global B.V.

Díky obrázkům 4.1 a 4.2 je uživatel schopen sestavit správný druh obchodní aktivity. Pokud tedy uživatel potřebuje zvolit správný druh obchodní aktivity, například pro Fixed price projekt, který obsahuje systém MES, pak zvolí nejprve počáteční číslo 700, což je zařazení pro Fixed price projekty a jako další část je zvoleno MES, neboť právě tato zkratka je přiřazena k MES/MOM systémům. Výsledný druh obchodní aktivity má poté tvar 700-MES.

Názorná ukázka tohoto controllingového reportu je uvedena v tabulce 4.2, ve které je pro tvorbu tohoto reportu použit opět program Microsoft Excel. Dále je použita kontingenční tabulka pro přesné vyfiltrování daných kritérií a tím zobrazení ve sloupcích druhy obchodních aktivit, v řádcích všechny projekty, které byly v období únor 2018 použity divizí 011 CA.

Tento controllingový report je tvořen taktéž každý měsíc pro každou divizi zvlášť. Controllingový proces má zde na starost Group Financial Specialist. Tento zaměstnanec si každý měsíc aktualizuje níže specifikovanou kontingenční tabulku pro každou divizi a kontroluje, zda nedošlo k pochybení zařazení jednotlivých druhů obchodních aktivit.

Při této kontrole je dalším nezbytkým programem Globe Exact, což je účetní program všech divizí. V drtivé většině případů by tržby a k tomu přiřazené náklady měly mít stejný druh obchodní aktivity stejně tak, jako je v případě reportu v tabulce 4.2 a to vždy, pokud je stanoven projekt. Toto je první část kontroly. V tabulce 4.2 jsou hodnoty vyjádřeny v eur.

Pokud vznikne situace, že má projekt jakkoliv použity dva a více druhů obchodních aktivit, pak se zaměstnanec zpracovávající tento controllingový report, musí dotazovat controllerů jednotlivých divizí a požadovat nápravu či vysvětlení. Ovšem ne všechny případy musí mít použitý pouze jeden druh obchodní aktivity.

Typickým příkladem, kdy se nemusí použít pouze jeden druh obchodní aktivity, jsou například interní úkony, které nemají přiřazený projekt. Pokud je použito více druhů obchodních aktivit u projektu, pak to může být případ toho, že tento projekt má ještě tzv. podprojekty tedy „child“ projekty či je k jednomu projektu přiřazeno více poskytnutých produktů či služeb a pak přichází na řadu možnost využití více druhů obchodních aktivit.

Tabulka 4.2 - Příklad využití druhů obchodních aktivit v divizi 011 CA (EUR)

Division	ATS CA							
Year-Month-Date	2							
FtSubType	(Multiple Items)							
FtType	(Multiple Items)							
GLAccClass02	(Multiple Items)							
GLAccClass03	(Multiple Items)							
Amount DC	Row Labels	Column Labels						
		500-QOM Training ATS QOM	600-SCA On Site Support SCADA	700-MES Fixed Price Projects MES	730-QOM SMA ATS CM4D	990-INT Internal cost	999-INTC Group Overhead	Grand Total
- undefined -						185	2.160	2.345
Other Operating Expenses						375		375
Financial Net Income						-190		-190
Group Overhead Services							2.160	2.160
100001577 Parent Contract Inspect Support					-884			-884
Sales					-2.210			-2.210
Cost of Sales					1.326			1.326
100009469 SMA CM4D Parent Contract					-1.444			-1.444
Sales					-3.610			-3.610
Cost of Sales					2.166			2.166
100024750 SMA INSP: Paccar du Canada St Therese					-65			-65
Sales					-162			-162
Cost of Sales					97			97
100024784 SMA INSP: Paccar du Canada 1 additional INSP DC license					-32			-32
Sales					-81			-81
Cost of Sales					49			49
100025626 FH Automation Tesla M3 Ignition HMI Development Glass Cell			0					0
Sales			-3.060					-3.060
Cost of Sales			3.060					3.060
100026141 CM4D Training - Formet Industries		498						498
Cost of Sales		498						498
100027769 BRP Valcourt Ignition Care Renewal 2018-2019				-1.253				-1.253
Sales				-12.526				-12.526
Cost of Sales				11.273				11.273
Grand Total		498	0	-1.253	-2.425	185	2.160	-835

Zdroj: ATS Global B.V. – vlastní zpracování

V případě, který se nachází v tabulce 4.2, kdy je zobrazováno používání druhů obchodních aktivit v divizi 011 CA za únor 2018, lze vidět správnost zařazení a zaměstnanec společnosti ATS by tento controllingový report vyhodnotil pozitivně a dále by s ním nemusel pracovat. U všech projektů je použit totiž vždy pouze jeden druh obchodní aktivity a pouze v řádku pojmenovaném „undefined“ jsou použity dvě, což je důsledek interního využití, které není potřeba v tomto controllingovém reportu zkoumat.

Divize 011 CA patří k menším divizím, proto i tento controllingový report je oproti jiným několikanásobně menší a pro tuto diplomovou práci ideální k nastínění používání druhů obchodních aktivit ve společnosti ATS. Divize 011 CA měla pro sledované období správně zařazeny druhy obchodních aktivit.

4.1.5 Invoiced analysis

Další analýzou, která se řadí do controllingových reportů společnosti ATS, je Invoiced analysis, v překladu analýza fakturace. Tento report je rovněž generován v programu Microsoft Excel s využitím kontingenčních tabulek pro minimalizaci času stráveného při jeho tvorbě. Analýza fakturace se zpracovává na měsíční bázi a generují se jednotlivé divize za dané období. Měsíčně se tak porovnává divizní výše fakturace a při její odchylce od průměrných hodnot metodou komparace se dále zjišťuje důvod této odchylky. Zkoumá se odchylka kladná i záporná. Analýza fakturace bývá zpracovávána vždy po deadlinu fakturace, který je zpravidla 5. pracovní den.

Pro tuto diplomovou práci byly náhodně vybrány divize spolu s jejich měsíční fakturací roku 2017. Nejen pro tuto diplomovou práci, ale i ve společnosti ATS se pro účely tohoto controllingového reportu eliminuje mezipodniková fakturace. Pokud máme report v této podobě, leden až prosinec roku 2017, pak se zkoumá vždy poslední měsíc generovaného období, v našem případě měsíc prosinec roku 2017 a jeho odchylka od celkového průměru.

Pro potřeby této diplomové práce byly vybrány divize 006 AU, 009 CZ, 003 DE, 023 EDG, 001 NL, 030 SCT a 002 UK, což znázorňuje tabulka 4.3. Hodnota fakturace je vždy udávána v eurech a vždy je zde posuzována výše fakturace pouze na divizní úrovni.

Tabulka 4.3 - Analýza fakturace vybraných divizí (EUR)

Amount EUR							
Row Labels	ATS AU	ATS CZ	ATS DE	ATS EDG	ATS NL	ATS SCT	ATS UK
2017	2.974.383	4.685.881	5.026.701	2.263.154	5.398.604	2.002.484	8.432.933
1	147.091	220.770	386.263	335.787	391.131	0	777.579
2	221.324	822.311	431.789	119.975	307.312	0	566.669
3	271.889	283.155	401.102	177.365	541.972	0	930.117
4	122.600	177.553	428.993	107.154	433.595	276.930	638.212
5	240.900	429.312	383.446	130.935	436.856	75.771	510.552
6	261.566	220.227	388.983	158.448	586.970	127.616	539.267
7	270.059	383.626	240.119	160.361	289.323	157.727	610.546
8	276.093	522.388	390.132	157.146	409.363	504.557	619.450
9	228.796	424.486	558.219	253.208	510.002	211.969	669.246
10	278.894	567.742	436.069	293.438	304.931	220.025	778.478
11	379.832	258.695	452.089	151.873	681.398	154.225	1.042.336
12	275.337	375.615	529.498	217.465	505.753	273.662	750.479
Grand Total	2.974.383	4.685.881	5.026.701	2.263.154	5.398.604	2.002.484	8.432.933

Zdroj: ATS Global B.V. – vlastní zpracování

Zaměstnanec, který má na starost tuto controllingovou analýzu si nejprve aktualizuje kontingenční tabulku podle data a zkontroluje správnost celého dokumentu,

poté metodou komparace zjistí odchylky od průměru. Divize 006 AU a 009 CZ, stejně jako divize 023 EDG, 001 NL a 002 UK by byly vyhodnoceny jako optimální s minimální odchylkou a dále by nebyly posuzovány z hlubšího hlediska.

Naopak je tomu u divizí 003 DE a 030 SCT, kde je výraznější odchylka od průměrných hodnot. U obou těchto divizí je odchylka kladná, jedná se tedy o fakt, že fakturace v prosinci roku 2017 je vyšší než v předešlých měsících.

V prvním případě bude zaměstnanec posuzovat divizi 003 DE, kdy pro potřeby hlubší analýzy jsou vytvořeny dodatečné kontingenční tabulky. Vzhledem k rozsáhlosti této kontingenční tabulky, není přiložena v této diplomové práci. Jako ukázka bude sloužit hlubší analýza druhé divize 030 SCT.

Zaměstnanec má v tuto chvíli připravenou správnou kontingenční tabulku a může analyzovat jednotlivé fakturace v divizi 003 DE. Analýza probíhá vyfiltrováním jednotlivých účtů/zákazníků do jednotlivých řádků. Ve sloupcích je rovněž období v měsících. Mezi nejčastější případy odchylek patří nová a tím pádem první fakturace nového zákazníka, či úbytek/nárůst fakturace. I v případě divize 003 DE jsou důvodem nárůstu fakturace noví zákazníci a také vyšší objednávky zákazníků. Mezi nové zákazníky a tím zvýšení fakturace patří MAN Turkiye A.S. s částkou 25 480 eur, Pittsburgh Corning CR s částkou 4 900 eur apod. Mezi zákazníky, kteří byli v měsíci prosinci 2017 fakturovaní vyšší částkou patří Continental Reifen Deutschland GmbH s částkou 131 952 eur a například Continental Teves AG & Co. oHG s částkou 80 000 eur.

Po zjištění důvodů nárůstu fakturace je tento report předložen finanční manažerce společnosti ATS a ta dále tyto odchylky diskutuje převážně s controllery daných divizí. Samozřejmě nárůst fakturace je pro společnost pozitivní a její analýza není tak nezbytná, jako analýza poklesu fakturace, kde se poté provádí hlubší rozbor a řeší se důvody způsobené nižší fakturace.

Stejný postup se provede u analýzy fakturace divize 030 SCT. Vzhledem k tomu, že tato divize byla založena k 1. 4. 2017, je fakturace do tohoto data s částkou 0 eur, není tedy, díky nastavení kontingenční tabulky, zobrazována. Jak znázorňuje tabulka 4.4 v eur, byly analyzovány čtyři vlivy podílející se na zvýšení fakturace divize 030 SCT. Nejvýraznější podíl na nárůstu fakturace mají zákazníci William Grant & Sons Limited a William Grant and Sons Irish Manufacturing Limited dohromady s částkou 263 953 eur oproti průměru, který byl 88 804 eur.

Tabulka 4.4 - Podrobnější analýza fakturace divize 030 SCT (EUR)

Amount EUR	Column Labels ATS SCT 2017									
Row Labels	4	5	6	7	8	9	10	11	12	
Products	0	0	0	0	414	0	0	1.309	5.347	
850781 Burtons Biscuits	0	0	0	0	414	0	0	1.309	3.278	
851238 William Grant and Sons Irish M	0	0	0	0	0	0	0	0	2.069	
Training	0	0	0	0	0	0	0	10.805	0	
852260 Edinburgh Airport	0	0	0	0	0	0	0	10.805	0	
Fixed Price	276.930	70.981	125.222	155.333	501.709	209.575	217.631	139.716	265.851	
850781 Burtons Biscuits	0	1.507	34.920	14.966	0	14.966	0	0	0	
850841 GE CALEDONIAN LIMITED	0	0	0	3.678	0	0	1.539	0	1.899	
850842 HYDRASUN LIMITED	0	0	43.872	0	3.548	2.178	0	31.733	0	
850843 NUSTAR LTD	0	0	0	0	0	1.712	0	0	0	
850844 RHI Refractories UK Ltd	0	1.718	0	0	0	26.666	0	22.071	0	
850845 SCOTTISH WATER HORIZONS	0	0	0	0	0	0	-7.126	0	0	
850847 William Grant & Sons Limited	0	-334.424	0	8.321	179.244	-11.494	111.833	35.046	53.028	
851238 William Grant and Sons Irish M	276.930	400.760	44.499	126.437	303.175	137.229	129.885	13.425	210.925	
851241 Cascade Technologies Limited	0	1.421	1.931	1.931	15.741	31.253	-19.190	23.052	0	
852260 Edinburgh Airport	0	0	0	0	0	7.064	0	14.388	0	
852714 Ecosteel Limited	0	0	0	0	0	0	690	0	0	
Contracts	0	4.789	2.395	2.395	2.395	2.395	2.395	2.395	2.395	
850841 GE CALEDONIAN LIMITED	0	4.789	2.395	2.395	2.395	2.395	2.395	2.395	2.395	
Other	0	0	0	0	40	0	0	0	69	
850781 Burtons Biscuits	0	0	0	0	40	0	0	0	69	
850841 GE CALEDONIAN LIMITED	0	0	0	0	0	0	0	0	0	
850842 HYDRASUN LIMITED	0	0	0	0	0	0	0	0	0	
850843 NUSTAR LTD	0	0	0	0	0	0	0	0	0	
850844 RHI Refractories UK Ltd	0	0	0	0	0	0	0	0	0	
850845 SCOTTISH WATER HORIZONS	0	0	0	0	0	0	0	0	0	
850847 William Grant & Sons Limited	0	0	0	0	0	0	0	0	0	
851238 William Grant and Sons Irish										
Manu.L.	0	0	0	0	0	0	0	0	0	
851241 Cascade Technologies Limited	0	0	0	0	0	0	0	0	0	
852260 Edinburgh Airport	0	0	0	0	0	0	0	0	0	
852714 Ecosteel Limited	0	0	0	0	0	0	0	0	0	
Grand Total	276.930	75.771	127.616	157.727	504.557	211.969	220.025	154.225	273.662	

Zdroj: ATS Global B.V.

Tato podrobná controllingová analýza se provádí vždy každý měsíc u divizí, kdy se výše fakturace liší oproti průměrným hodnotám daného období.

Z tohoto controllingového reportu se může také jednoduše analyzovat celková fakturace společnosti ATS, tak jako v předchozím případě analýza bez vnitropodnikové fakturace. Kontingenční tabulka se nadefinuje pro všechny divize, tedy bez selekce divizí a vznikne tak celková fakturace společnosti v eur za vybrané období jako je v tabulce 4.5.

Velice podobný tomuto reportu je controllingový report Invoiced report consolidated, který ovšem vzhledem k jeho obsáhlosti nemůže být zahrnut do této diplomové práce. V reportu se nachází konsolidovaný výsledek celkové fakturace za dané měsíce. Zpracovává se každý měsíc a vytváří ho finanční manažerka.

Tento report by vzhledem k ušetření času a práce mohl být vytvořen pomocí IT prvků a automatizace, neboť výsledný controllingový report, který se odesílá managementu společnosti ATS, je vytvořen pouze pomocí kopírování již vytvořených kontingenčních tabulek, které jsou pouze aktualizovány v daný měsíc. Společnost ATS

používá pro generování oficiálních reportů program ReportingManager, který čerpá data, pomocí IT technologií, z účetního programu.

Jediným důvodem proč Invoiced Report Consolidated není také generován z tohoto programu je, že jsou také v souboru vytvořeny grafy, které nejdou vytvořit s pomocí tohoto programu. Je na zvážení IT oddělení, managementu společnosti a oddělení financí, jak by se tato situace mohla dále řešit.

Tabulka 4.5 - Celková fakturace společnosti ATS v období 2014 – 2017 (EUR)

	2014	2015	2016	2017
leden	2.197.492	1.849.342	2.650.481	4.418.062
únor	1.624.485	2.680.069	2.708.637	3.711.623
březen	3.137.679	3.092.581	3.569.644	4.880.912
duben	2.589.899	2.989.930	3.422.858	3.395.964
květen	2.631.364	2.681.818	3.064.023	3.812.279
červen	1.988.484	3.346.735	3.350.285	3.892.304
červenec	2.514.730	2.725.489	3.152.693	3.537.854
srpen	2.178.517	2.419.072	2.700.309	4.735.243
září	2.621.104	2.325.570	2.800.764	5.047.166
říjen	3.141.011	2.697.841	4.177.232	5.407.195
listopad	2.867.246	3.142.769	4.429.368	6.339.280
prosinec	3.338.577	3.302.452	4.325.927	6.680.999
celkem	30.830.587	33.253.667	40.352.222	55.858.879

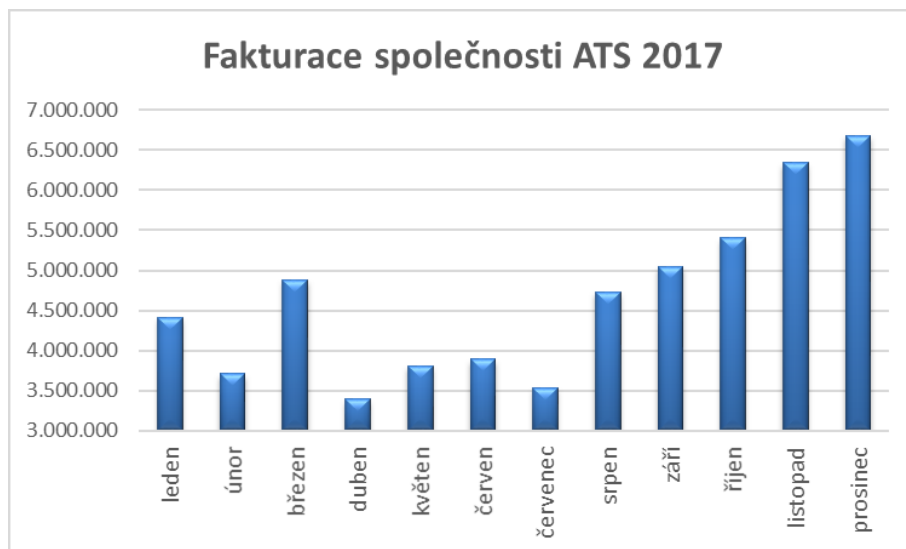
Zdroj: ATS Global B.V. – vlastní zpracování

Z tabulky 4.5 je patrné, že celková výše fakturace společnosti byla v roce 2017 55 858 879 eur, což je doposud nejvyšší částka za roční období od vzniku společnosti. Celková fakturace ve sledovaném období 2014 až 2017 stále roste, což je pro společnost velmi pozitivní informace. Výše fakturace v roce 2017 byla dokonce o 38 % vyšší než v roce 2016. V rozmezí pouze tří let byla společnost ATS schopna zvýšit svou fakturaci v roce 2017 oproti roku 2014 dokonce o 81 %.

Pokud se bude analyzovat pouze rok 2017 a jeho měsíce, nejlepším ukazatelem bude graf 4.1, ve kterém je obsažen vývoj měsíční fakturace společnosti ATS v eur.

Díky tomuto grafu je možné zjistit, že celková výše fakturace společnosti ATS roste nejen ve srovnání let, ale také v řádech měsíců. Hodnoty jsou opět, jako ve většině případů této diplomové práce, uváděny v eurech.

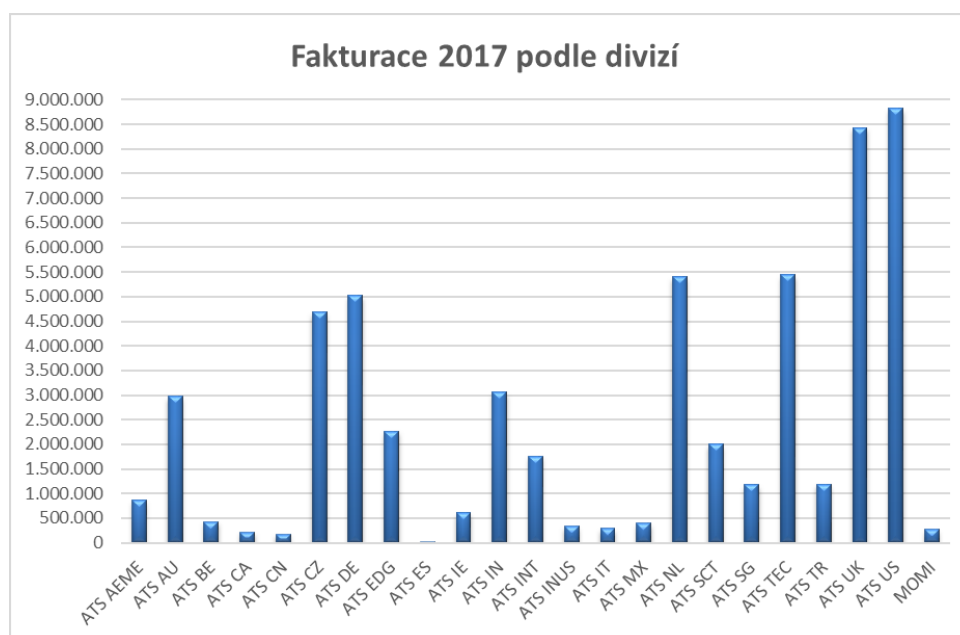
Graf 4.1 - Fakturace společnosti ATS 2017 (EUR)



Zdroj: ATS Global B.V. – vlastní zpracování

Nejvyšší fakturace nejen za sledované období v grafu 4.1, ale za celé období od vzniku společnosti až po únor 2018, je právě v prosinci roku 2017. Fakturace činila v tomto měsíci 6 680 999 eur. Naopak nejnižší fakturace roku 2017 byla v dubnu s celkovou částkou 3 395 964 eur, což je 51 % ve srovnání s prosincem stejného roku. Pokud se zhodnotí celková fakturace dle divizí a dle měsíců, abychom došli k důvodu vysoké fakturace, pak zjistíme, že na této hodnotě nemá podíl převážně jedna divize, ale je to důvodem vyšší fakturace u většiny divizí a jejich přehled je zobrazen v grafu 4.2.

Graf 4.2 - Fakturace společnosti ATS podle divizí v roce 2017 (EUR)



Zdroj: ATS Global B.V. – vlastní zpracování

Výše fakturace jednotlivých divizí v roce 2017 je znázorněna v grafu 4.2 viz výše. Pokud se analyzují divize dle fakturace v roce 2017, divize ATS US dosahuje nejvyšší hodnoty fakturace v tomto roce s částkou 8 826 017 eur. Mezi další divize, které mají vysoké hodnoty fakturace patří 002 UK, 028 TEC, 001 NL, 003 DE a 009 CZ. Naopak nejnižší hodnoty fakturace v roce 2017 vykazují divize 008 ES, 021 CN, 011 CA.

4.1.6 Project closing

Jedním z dalších controllingových reportů je report Project closing. Jedná se o report uzavírání projektů. Projekty mohou být typu Fixed Price, Time and Material a Internal. Fixed Price projekty jsou účtovány na zákazníka a mají dohodnutý počet hodin, dnů, týdnů či měsíců. Je tedy stanovena fixní částka narozdíl od projektů Time and Material. Time and Material projekty jsou takovým druhem projektů, kdy je každá hodina účtována zákazníkovi. U Internal projektů je zákazníkem společnost ATS XXX, například divize ATS NL.

Jako většina controllingových reportů společnosti ATS, jsou i tyto vytvářeny každý měsíc pro jednotlivé divize. Termín tvorby tohoto reportu je vždy stanoven na deadline big divisions, tedy kromě výjimek každý 10. pracovní den následujícího měsíce viz kapitola 3.9.2.

Tvorba tohoto controllingového reportu probíhá rovněž v programu Microsoft Excel s využitím kontingenčních tabulek. Ve stanovený den pro jeho tvorbu se vždy tvoří dva reporty. Do prvního, který je už připraven z předešlého měsíce, se vyplní, po aktualizování kontingenční tabulky, hodnoty počtu projektů podle divizí. Druhý report se vytváří ve stejný den, ale pro měsíc, ve kterém je tvořen a doplněn je vždy následující měsíc, stejně tak jako právě první zmiňovaný report.

Pokud se na tento report podíváme z jiného pohledu, toho praktického, tak report za listopad roku 2017, kdy jsou v kontingenční tabulce filtrovány projekty s datem do 31. 10. 2017, byl vytvořen 14. 11. 2017. Počet projektů jednotlivých divizí je pak vepsán do prvního sloupce přiložené tabulky 4.6 pojmenovaného Number of not closed projects. V dalším sloupci pojmenovaném Target decrease % jsou hodnoty stanoveny v procentech.

Například u divize ATS AU je tento cílový pokles stanovený na 10 %, tak jako u většiny divizí. Ve sloupci target decrease je použitý vzorec ke zjištění, kolik projektů

by mělo být uzavřeno. Násobí se sloupec number of not closed projects a stanovený target decrease %. Sloupec Updated number of projects zůstává do dalšího měsíce prázdný a vypňuje se až k deadline následujícího měsíce, v tomto případě tedy 14. 12. 2017. K tomuto dni se opět aktualizuje kontingenční tabulka a opět se vepíše počty projektů daných divizí.

Ke zjištění počtu uzavřených projektů slouží sloupec pojmenovaný Closed. V něm se nachází výpočet, kdy se od Number of not closed projects odečte Updated number of projects a tím se zjistí počet uzavřených projektů dané divize k danému měsíci, v tomto případě k listopadu roku 2017. Poslední sloupec je procento uzavřených projektů, kdy se Number of not closed projects podělí hodnotou ve sloupci Closed.

Tabulka 4.6 - Report uzavírání projektů

Division	November 2017 - projects till 31-10-2017					
	Number of not closed projects	Target decrease %	Target decrease	Updated number of projects	Closed	%
ATS AU	345	10%	35	339	6	2%
ATS BE	43	10%	4	43	0	0%
ATS CA	3	10%	0	1	2	67%
ATS CN	3	10%	0	3	0	0%
ATS CZ	169	10%	17	162	7	4%
ATS DE	56	10%	6	51	5	9%
ATS EDG	341	10%	34	340	1	0%
ATS ES	4	10%	0	4	0	0%
ATS HK	0	10%	0	0	0	0%
ATS IE	24	10%	2	22	2	8%
ATS INT	187	10%	19	165	22	12%
ATS IT	7	10%	1	4	3	43%
ATS MX	19	10%	2	17	2	11%
ATS MY	0	10%	0	0	0	0%
ATS NL	354	10%	35	298	56	16%
ATS QP	2	10%	0	2	0	0%
ATS SCT	17	10%	2	16	1	6%
ATS SG	39	10%	4	38	1	3%
ATS TEC	4			4	0	0%
ATS TR	80	10%	8	77	3	4%
ATS UK	327	10%	33	311	16	5%
ATS US	144	10%	14	116	28	19%
ATS ZA	0	10%	0	0	0	0%
MOMI	13	10%	1	13	0	0%
TOTAL	2 181	330%	218	2 026	155	7%

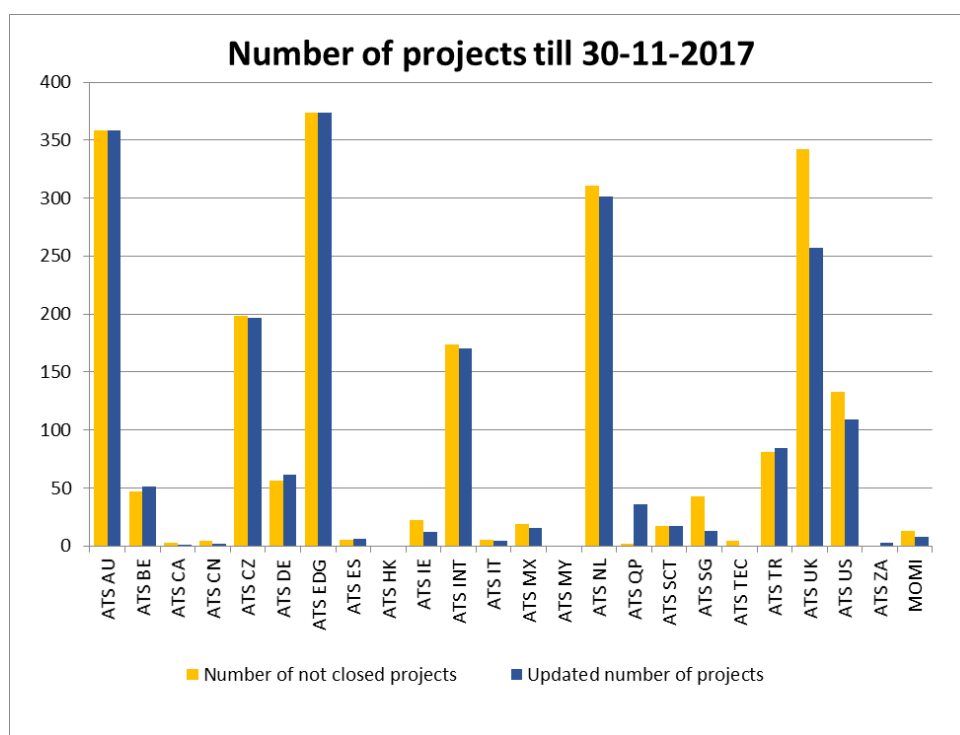
Zdroj: ATS Global B.V. – vlastní zpracování

V tabulce 4.6 lze vidět procento uzavřených projektů jednotlivých divizí, v divizi 006 AU jsou to 2 %, v divizi 002 UK je to 5 %. V posledním řádku této tabulky se nachází součet všech zkoumaných divizí. K listopadu roku 2017 měla společnost ATS 2 026 neuzavřených projektů po aktualizaci. Za měsíc listopad došlo k uzavření 155

projektů, což bylo 7 %. Za optimální považuje společnost ATS 10 % uzavřených projektů za daný měsíc. V tomto sledovaném měsíci nebylo tohoto plánu společnosti ATS dosaženo.

Výše zmíněná tabulka 4.6 se dále v tomto controllingovém reportu kopíruje do dalších listů souboru pro vytvoření potřebných grafů. Jedním z nich je graf 4.3, který znázorňuje porovnání neuzavřených projektů do 30. 11. 2017. Žlutý sloupec v níže zobrazeném grafu značí počet neuzavřených projektů před aktualizací a modrý sloupec vyjadřuje počet neuzavřených projektů po aktualizaci. Aktualizace probíhá následující měsíc. Z pohledu společnosti ATS by tak měla být hodnota zobrazující se v modrém sloupci nižší než hodnota žlutého sloupce v dané divizi.

Graf 4.3 - Počet neuzavřených projektů k 30. 11. 2017 podle divizí

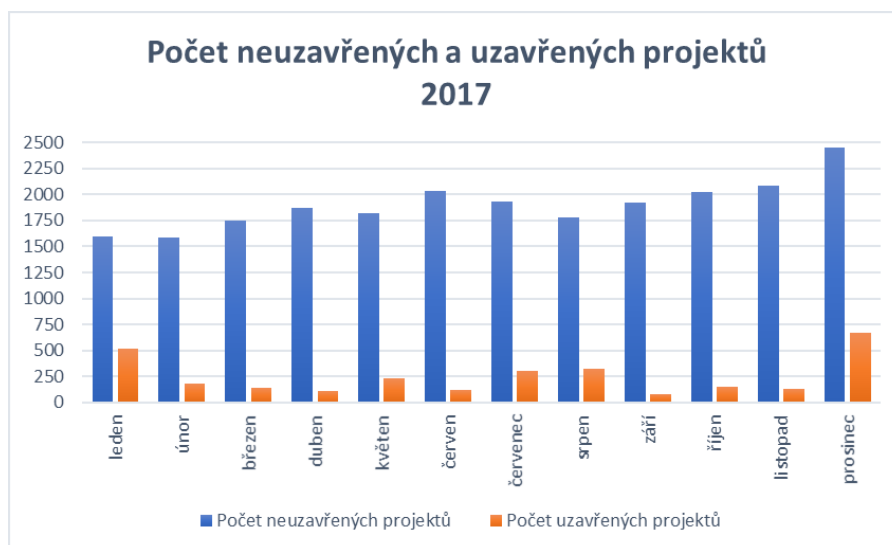


Zdroj: ATS Global B.V.

Z výše zmíněného grafu 4.3 lze vypočítat, že nejvyšší počet neuzavřených projektů je v divizích 023 EDG, 006 AU, 001 NL a 002 UK k danému datu. Naopak nejnižší počet projektů je v divizích 020 HK, 029 MY a 015 ZA.

Dalším velice zajímavým grafem je graf 4.4, ve kterém se nachází, v modré barvě, počty neuzavřených projektů a v oranžové barvě počet uzavřených projektů k danému měsíci roku 2017.

Graf 4.4 - Celkový počet neuzavřených a uzavřených projektů roku 2017



Zdroj: ATS Global B.V. - vlastní zpracování

Kdybychom do grafu 4.4 vložili lineární spojnici trendu, pak bychom zjistili, že celkový počet neuzavřených projektů podle jednotlivých měsíců roku 2017 pomalu stoupá. Naopak tomu je u uzavřených projektů, kde bychom případným vložáním lineární spojnice trendu zjistili, že neroste ani neklesá. Tento graf ukazuje, že ač stále roste počet projektů, které nejsou uzavřeny, tak počet uzavřených projektů je v průměru stále stejný.

4.1.7 Reports per CC

Do tohoto typu reportů patří controllingové reporty jednotlivých cost center, tedy nákladových středisek. Momentálně jsou ve společnosti ATS na úrovni mateřské společnosti tvořeny reporty s názvy A-AP report, A-SU report, E-BD report, E-IT report, E-MA report, E-MG report, E-PC report a také E-AD report, který bude analyzován a zhodnocen z praktického hlediska v této kapitole jako jediný, vzhledem k jejich obsáhlosti.

E-AD report je vytvářen vždy po uzavření všech divizí daného měsíce, většinou po 15. pracovním dni každý měsíc. Tento report slouží managementu společnosti ATS pro kontrolu nákladovosti daného nákladového střediska.

Výsledek tohoto reportu je zobrazen ve výkazu zisků a ztrát jako v příloze č. 4. Aby zaměstnanec, který tento report tvoří, mohl zjistit veškeré správné hodnoty výsledného výkazu zisků a ztrát, je opět zapotřebí program Microsoft Excel a kontingenční tabulky. Tento soubor má pak 18 listů. Na každém z prvních 13 listů se

nachází list s náklady jednotlivých zaměstnanců, kteří spadají pod nákladové středisko E-AD, což je převážně oddělení financí. Z těchto listů jsou za pomoci vzorců kopírovány hodnoty mezd, sociálního pojištění, náklady na trénink, odpisy, cestovní náklady, IT náklady, atd. do listu P&L.

Dalším listem je E-AD expenses, kde se nachází celkové náklady, které patří do střediska E-AD, ale nejsou přiřazeny k výše zmiňovaným zaměstnancům. Jsou to náklady za daný měsíc v divizi mateřské společnosti ATS, v divizi 005 INT. Náklady z listu E-AD expenses jsou rovněž kopírovány do listu P&L.

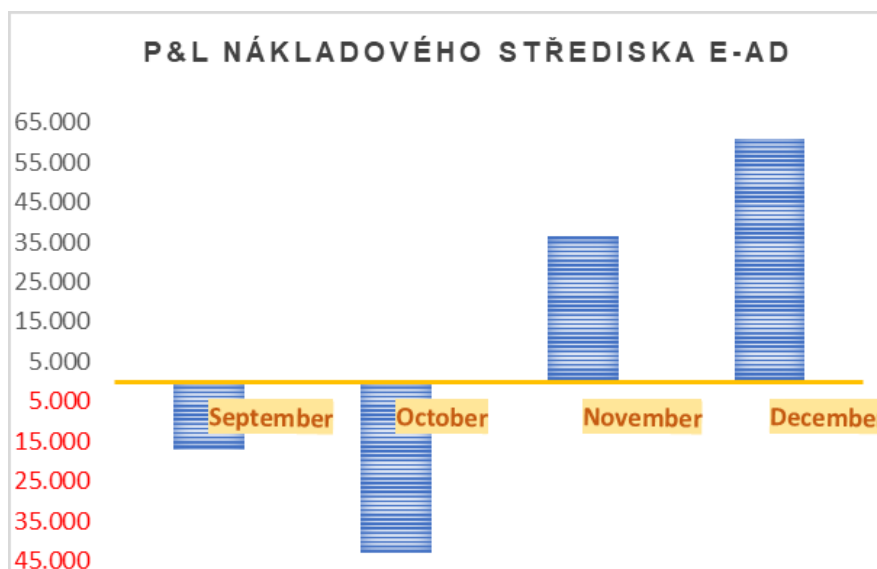
List Financial obsahuje náklady za úroky, bankovní náklady a kurzové rozdíly, jenž patří dle vnitropodnikových směrnic také pod nákladové středisko E-AD. I ty jsou dále pomocí vzorců kopírovány do listu P&L.

Další listy obsažené v tomto controllingovém reportu patří k podpůrným listům, které slouží pro kontrolu jednotlivých nákladů. V listu P&L se nachází tabulka se sloupci dle jednotlivých listů a poslední sloupec je celkový součet těchto hodnot. Z tohoto sloupce se hodnoty dále kopírují již do zmíněného výkazu zisků a ztrát, který je za listopad roku 2017 zobrazen v příloze 4.

Z přílohy č. 4 se dá vyčíst řada informací, jako například, že výše mezd těchto zaměstnanců dosáhla v listopadu roku 2017 částky 18 506 eur, odpisy činily 2 522 eur, cestovní náklady 2 329 eur, IT náklady 9 448 eur. V posledním řádku tohoto controllingového reportu se nachází výsledek hospodaření (dále také VH) a v tomto případě, jelikož je hodnota červená, to znamená, že nákladové středisko E-AD bylo v listopadu roku 2017 v zisku s částkou 36 368 eur.

Tato hodnota v průběhu měsíců ovšem velice kolísá a to převážně v důsledku kurzových rozdílů, nákladů za poradenství či nákladových úroků, které jsou každý měsíc velice odlišné. Ke zjištění kolísání tohoto výsledku slouží graf 4.5 v eur. Tento graf obsahuje pouze čtyři měsíce roku 2017, neboť byl tento report poprvé tvořen v takovéto podobě v září 2017. Hodnoty předešlých měsíců jsou pouze sečtené do jednoho sloupce, což by pro potřeby této analýzy nebylo adekvátní.

Graf 4.5 - VH nákladového střediska E-AD v období září až prosinec roku 2017 (EUR)



Zdroj: ATS Global B.V. - vlastní zpracování

Dle grafu 4.5 se VH v průběhu 4 měsíců dostal ze záporných hodnot (ztráty) do hodnot kladných (zisku). Největší ztráty dosahoval VH v říjnu roku 2017 v důsledku vysokých nákladů za poradenství a kurzových rozdílů. Naopak největšího zisku v tomto sledovaném období společnost ATS s nákladových střediskem E-AD dosáhla v prosinci roku 2017 a to vlivem záporných hodnot nákladů na poradenství a bankovních nákladů.

Dle posledních informací a aktuálních reportů z ledna a února roku 2018 se VH nachází stále v kladných číslech, tedy v zisku.

4.1.8 GM by activity

V kapitole 3.9.1 byla vysvětlena podniková aktivita společnosti ATS, díky které je možno nyní zhodnotit controllingové reporty či proces společnosti. Tento report pojmenovaný GM by activity neboli Gross margin by activity, v češtině hrubá marže na/podle aktivity je dalším a posledním controllingovým reportem této diplomové práce a bude zanalyzován, popsán a prozkoumán z mnoha hledisek.

Je to jeden z mnoha controllingových reportů, který je měsíčně posílán managementu společnosti a obsahuje řadu výkazů spolu s rozvahou, výkazem zisků a ztrát, fakturací podle zákazníka a jiných dle jednotlivých divizí a je posílán v programu Microsoft Excel. Tyto jednotlivé výkazy jsou obsaženy na jednotlivých listech tohoto souboru. Controllingový report hrubé marže podle aktivity (dále také GM

by activity) bude v této diplomové práci konstruován na na divizi 001 NL za různá časová období a z mnoha hledisek.

Tabulka 4.7 znázorňuje tento report ve zmenšené podobě v eur, neboť například položka Consultancy Total obsahuje dvě podnikové aktivity a to 800-CN Consultancy CN a 800-MES Consultancy MES. V jednotlivých divizích se složky jednotlivých podnikových aktivit mění v závislosti na jejich využití.

Tabulka 4.7 - GM by activity 001 NL (EUR)

Gross Margin by Activity EUR 23/02/2018 18:01:59 UTC			2018			2018 Total		
			January					
Activity	Cost Unit Group	Cost Unit	Sales EUR	GM EUR	Margin %	Sales EUR	GM EUR	Margin %
Standard	Products Total		39.084	7.520	19 %	39.084	7.520	19 %
	ATS Products Total							
	Training Total		23.068	-10.791	-47 %	23.068	-10.791	-47 %
	On Site Support Total		85.913	19.103	22 %	85.913	19.103	22 %
	Fixed Price Total		220.587	81.646	37 %	220.587	81.646	37 %
	Contracts Total		56.962	17.758	31 %	56.962	17.758	31 %
	ATS Contracts Total		100	40	40 %	100	40	40 %
	Consultancy Total		9.327	689	7 %	9.327	689	7 %
	Software Development Total							
Standard Total			435.041	115.964	27 %	435.041	115.964	27 %

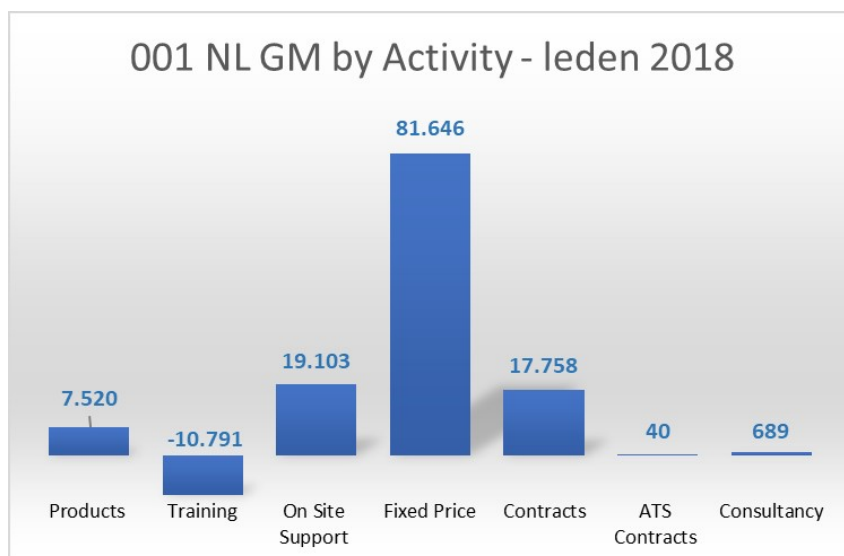
Zdroj: ATS Global B.V.

Díky tomuto controllingovému reportu mohou přiřazení controlleři získat nesčetné množství informací o tržbách, nákladech, marži či jednotlivém podílu na celkových ukazatelích společnosti.

Tento report, nastíněný v tabulce 4.7 je za období leden 2018. Z tohoto obrázku lze vyčíst mnoho informací, jako například, že tržby divize 001 NL byly na období leden 2018 ve výši 435 041 eur s hrubou marží 115 964 eur a marže je 27 %.

Výši jednotlivých podnikových aktivit podle hrubé marže dceřiné společnosti 001 NL znázorňuje graf 4.6 v eur.

Graf 4.6 - Hrubá marže podle aktivity v divizi 001 NL (EUR)

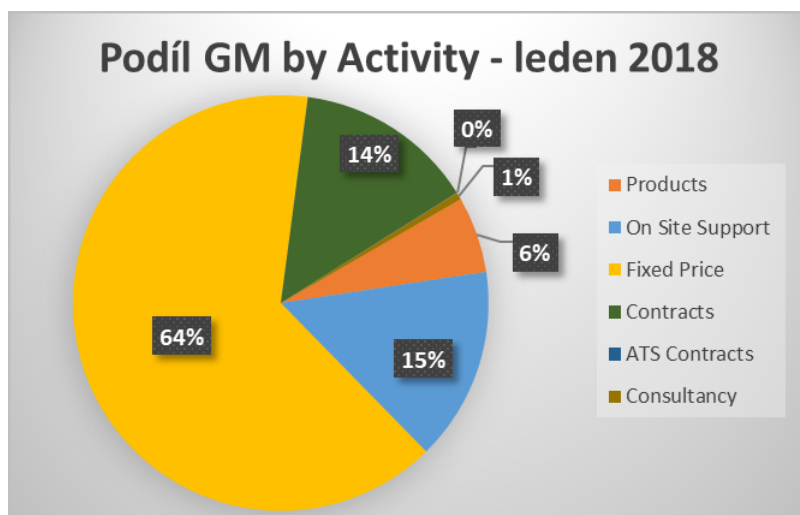


Zdroj: ATS Global B.V. – vlastní zpracování

Dle grafu 4.6 jsou k dispozici hodnoty za leden roku 2018. Mezi tři hlavní zdroje hrubé marže patří podnikové aktivity Fixed price, On Site Support a Contract. Jedinou ztrátovou podnikovou aktivitou je za definované období v divizi 001 NL Training.

Pokud srovnáme pouze ziskové podnikové aktivity, je podíl těchto aktivit znázorněn v grafu 4.7, který je zobrazen níže. Jednotlivé podnikové aktivity jsou rozčleněny podle barev.

Graf 4.7 - Podíl jednotlivých hrubých marží podle aktivity divize 001 NL

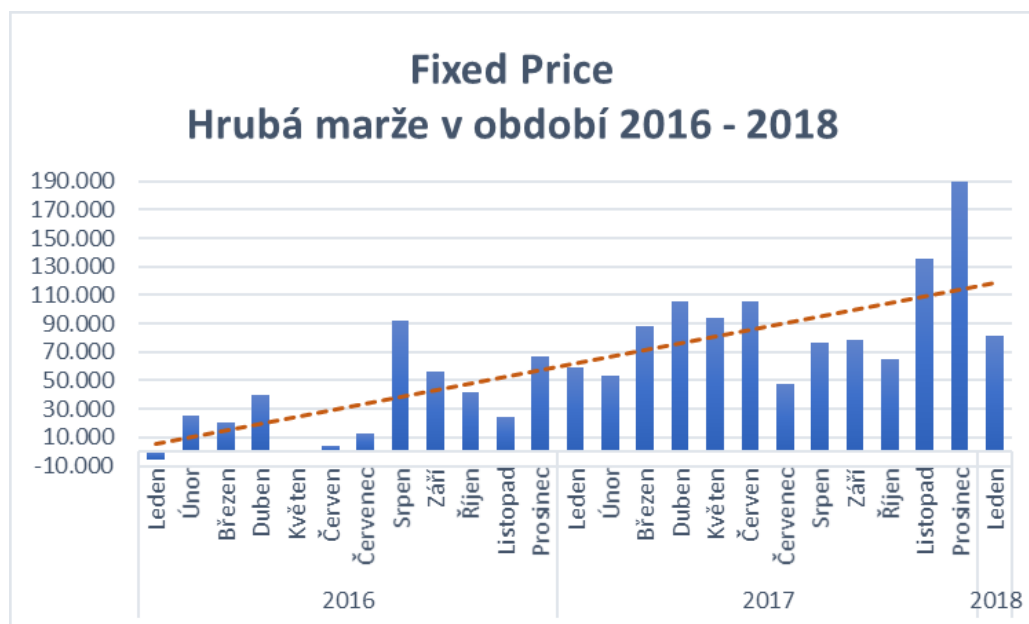


Zdroj: ATS Global B.V. – vlastní zpracování

Největší zastoupení má podle grafu 4.7 v divizi 001 NL za období leden 2018 Fixed price aktivita s hodnotou 64 %. Vzhledem k tomu zjištění a tomu, že Fixed price

aktivita je v této divizi i za předešlé období nejvyšší, bude dále analyzován její pokles/vzrůst v grafu 4.8 za období 2016 až leden 2018 v eur.

Graf 4.8 - Hrubá marže Fixed price aktivity za období 2016 - 2018 divize 001 NL (EUR)



Zdroj: ATS Global B.V. – vlastní zpracování

Graf 4.8 znázorňuje výši hrubé marže Fixed price aktivity v jednotlivých měsících období 2016 až leden 2018. Nejvyšší hodnoty dceřiná společnost 001 NL dosáhla v prosinci roku 2017 a to 189 766 eur a nejnižší hned v prvním sledovaném období a to v lednu roku 2016 s hodnotou - 5 824 eur.

V tomto grafu je také zakomponována lineární spojnice trendu, která značí, že v rozmezí definovaného období se hrubá marže Fixed price aktivity zvyšuje, což je pro divizi 001 NL pozitivní ukazatel.

4.2 Zhodnocení vybraných controllingových reportů

Drtivá většina controllingových reportů společnosti ATS se zpracovává na měsíční bázi, jinak tomu je u reportu IC Balances.

Prvním analyzovaným controllingovým reportem společnosti ATS v této práci byl report IC Balances. Velice pozitivním prvkem tohoto reportu je jeho využitelnost nejen ke kontrole mezipodnikových rozdílů, nýbrž lze zjistit řadu informací počínající kurzem stanoveným pro daný rok, dále lze zjistit, které divize mají mezi sebou vztah na úrovni pohledávek a závazků či podílů a dluhů. Hlavním důvodem tvorby tohoto reportu je ovšem kontrola, zda divize nemají mezi sebou rozdíly. Tato kontrola probíhá

vesměs každý den, což je z hlediska správnosti účtování velice pozitivní, ale naopak z časového hlediska je tento controllingový report velice náročný. Report je náročný převážně v případě, pokud vznikají velmi náročné rozdíly k identifikaci, například kurzové rozdíly spolu s nově vytvořenou divizí.

Další zmiňovaný report se nachází v kapitole 4.1.2. Jsou to divisions reports s praktickou ukázkou divize 006 AU v příloze č. 2. Tyto reporty jsou k analyzování a následnému opravení ze strany controllerů jednotlivých divizí časově velice náročné, neboť obsahují podrobný přehled o veškerém účtování dané divize v určeném měsíci. Jsou tvořeny každý měsíc a kontrola ze strany finanční manažerky trvá několik dnů vzhledem k jejich náročnosti. Pro kontrolu těchto reportů je nutné mít perfektní všeobecný finanční/účetní přehled. Každá divize se svým účetnictvím méně či více liší od českého a nejen tyto rozdíly musí finanční manažerka vědět, aby byla schopna správně tento controllingový report zhodnotit. Ač je tento report časově náročný a vyžaduje vysokou úroveň schopností finanční manažerky, tak patří k nejdůležitějším a nepostradatelným controllingovým reportům společnosti ATS nejen z finančního pohledu. Tento druh controllingového reportu je nepostradatelný prvek k uzavření divize v daném měsíci.

Třetím reportem je report nákladových středisek. Ve společnosti ATS je to poměrně nový report, který plní svou funkci kontroly zařazení nákladových středisek. Je tvořen každý měsíc a pro každou divizi zvlášť. Analyzuje se z horizontálního a vertikálního pohledu, což přináší vysokou míru spolehlivosti kontroly. V tomto reportu se však setkáváme s tím, že není možné zjistit, ve stanoveném čase pro tvorbu tohoto reportu, všechny špatně zaúčtované nákladové střediska, nýbrž pouze většinu. Díky tomuto controllingovému reportu se také snižuje počet zaúčtovaných chyb, což vede ke správnosti celého účetnictví, tudíž je tento report také jako všechny zmíněné velice potřebný.

CU reports jsou reporty používání druhů obchodních aktivit. Jak již bylo zmíněno v kapitole 4.1.4 je to velice podobný report tomu předešlému tedy reportu nákladových středisek. I co se týče výsledku zhodnocení, je reportu nákladových středisek velice podobný. Nelze, tak jako v mnoha reportech, zjistit všechny špatně zařazené druhy obchodních aktivit, nýbrž většinu. V tomto reportu je ovšem vysoká míra správnosti kontroly. A tak stejně jako u reportu nákladových středisek dochází

nejen díky tomuto reportu k minimalizaci chyb v účetnictví. Je opět tvořen každý měsíc a pro každou divizi zvlášť.

Invoiced analysis je analýza řazená také do controllingových reportů společnosti ATS. Díky ní je nejen management společnosti ATS schopný posuzovat výši, nárůst či pokles fakturace v časovém horizontu na celkové úrovni, ale také dle jednotlivých divizí. Celková fakturace společnosti v průběhu let stále roste, což je velice pozitivní ukazatel. Ve srovnání let 2014 a 2017 se celková fakturace společnosti ATS skoro dvojnásobně zvýšila. Aby společnost ATS dosahovala meziročně stále vyšší fakturace, je potřeba zachovat veškeré postupy od marketingových strategií, přes produkty a jejich kvalitu, které tato společnost nabízí, až k samotnému přístupu a jednání této společnosti. Dalším krokem ke zvyšování fakturace může být zaměření se na produkty, které dosahují vysoké marže, hledání nových zákazníků a být konkurenceschopnou společností na trhu. Ke zvyšování fakturace by se měla společnost ATS Global B.V. také zaměřit u divizí, které dlouhodobě vykazují nízkou fakturaci a pomoci této své dceřiné společnosti s jejím zvyšováním.

Dalším controllingovým reportem je Project closing, který slouží k analyzování a zhodnocení uzavírání projektů podle divizí i v celkovém součtu. Aby docházelo k vyššímu počtu uzavřených projektů, bylo by vhodné se zaměřit na častější kontrolu jednotlivých projektů, zvlášť těch, které jsou již dlouho otevřené a společnosti neprodukují zisky. Dále by to také mohla být častější vzájemná diskuze s projektovými manažery a zaměstnanci na této úrovni se zdůrazněním faktu, že by mělo docházet právě k častějšímu uzavírání projektů.

Reports per CC, což jsou reporty podle nákladového střediska, jsou ve společnosti ATS Global B.V. poměrně novým druhem controllingových reportů. Díky nim je management společnosti schopen zjistit nákladovost jednotlivých středisek, například IT oddělení, finančního oddělení apod. Může tedy, ne podle divize, ale dle celkového pohledu na dané středisko kontrolovat jeho náklady a jednotlivé položky. Management společnosti musí usoudit, zda je například zvyšování nákladů opodstatněné a snažit se minimalizovat náklady a tím dosahovat zvyšování zisků jednotlivých nákladových středisek. Těchto reportů je ve společnosti ATS Global B.V. mnoho, pro tuto diplomovou práci byl vybrán report E-AD. Vzhledem k tomu, že je tento report ve společnosti nový a zpracovává se od září roku 2017, nelze ho analyzovat z delšího časového hlediska. Při analýze jednotlivých měsíců bylo zjištěno,

že výsledek tohoto reportu značně kolísá. Důvody byly stanoveny v kapitole 4.1.7. Společnost by se měla zaměřit na náklady jako jsou IT náklady, náklady za poradenství a převážně na úrokové náklady, které při analýze byly buď vysoké nebo jejich hodnota výrazně kolísala.

GM by activity report byl v diplomové práci analyzován z mnoha hledisek. Velice zajímavým poznatkem je tabulka 4.7, díky které se dá zjistit, že hrubá marže za leden roku 2018 v divizi 001 NL dosahovala u Fixed Priced projektů 37 % a u ATS Contracts dokonce 40 %. Tato hodnota není, díky analýze ostatních GM by Activity reportů v dlouhém časovém horizontu, něčím výjimečným, nýbrž tyto dvě podnikové aktivity tvoří ve společnosti ATS vysoký podíl hrubé marže ve srovnání s ostatními podnikovými aktivitami. Proto by se měla společnost ATS Global B.V. zaměřit na právě tyto dvě podnikové aktivity k dosahování ještě větších zisků než doposud.

Společnost ATS Global B.V. vykazuje z celkového pohledu velice optimální hodnoty veškerých analýz a zhodnocení. Společnost ATS ví, že se pro maximalizaci zisku musí snažit být tam, kde je trh, stále se rozšiřovat, což dokazuje fakt, že od roku 2008 bylo založeno více než 10 dceřiných společností. Pořád také roste počet zaměstnanců společnosti, kterých je momentálně více než 800. Pro maximalizaci zisku, jelikož se společnost nachází na všech kontinentech kromě Antarktidy, může být poměrně jednoduchým krokem získávání nových zákazníků, což je pro většinu společností občas velice obtížné.

Z pohledu jednotlivých zkoumaných reportů je také problém najít mnoho návrhů na zlepšení, neboť nejen na této úrovni působí společnost ATS Global B.V. velice vyspěle. Po zanalyzování controllingových reportů v této kapitole diplomové práce nelze konstatovat jinak, než že společnost ATS má controlling na vysoké úrovni a návrhů na jakékoliv zlepšení je opravdu minimum. Dle jednotlivých druhů controllingových reportů lze také vidět, že se společnost ATS spolu s jejím managementem snaží prozkoumat, analyzovat a hodnotit do hloubky jednotlivé finanční prvky z mnoha hledisek. Tím může společnost ATS dosahovat zvyšování zisku, snižování výdajů a nákladů, ale také má hlavně přehled o jednotlivých nákladových střediscích, obchodních aktivitách, nákladovosti a ziskovosti jednotlivých divizí, výši fakturace z mnoha hledisek apod.

Hlavním návrhem na zlepšení je pokus o automatizaci jednotlivých reportů, neboť zpracování všech těchto controllingových reportů je velice časově náročné.

Za pomoci IT oddělení by tak měl management společnosti a oddělení financí spolupracovat, aby alespoň některé controllingové reporty mohly být automatizovány.

Nejen v controllingových CC a CU reportech dochází ke kontrole správného zaúčtování. Aby vůbec k takovéto kontrole a tím tvorby tohoto reportu nedocházelo nebo se snížilo na minimum, mělo by docházet v účetním programu Globe Exact, ze kterého jsou data čerpána do tohoto reportu, k automatické detekci zjevných chyb a zaúčtování a tím by docházelo k samotné automatické kontrole. Jako příklad se může uvést, že ve zmíněném účetním programu lze zaúčtovat jednotlivý náklad zaměstnance financí na jakékoliv nákladové středisko. Je ale zřejmé, že neexistuje jiná varianta zaúčtování například mzdy jinde, než na nákladové středisko E-AD pro tohoto zaměstnance. Díky automatické detekci chybného účtování by mohlo dojít k minimalizaci tvorby či kontroly některých controllingových reportů a tím ušetření času některých zaměstnanců. Controllingových reportů je ve společnosti ATS opravdu nespočet, nicméně každý z nich plní nějakou funkci a z různých hledisek jsou neodmyslitelnou součástí nejen controllingu, ale také správného vedení účetnictví.

5 Závěr

Cílem diplomové práce bylo vymezení nejen teoretického hlediska controllingu, ale také praktického controllingu v mateřské společnosti ATS Global B.V. spolu s jejími dceřinými společnostmi po celém světě.

Vybraná společnost byla založena v roce 1986 a stále se tato společnost rozšiřuje. Velice zajímavým faktem je, že dceřiné společnosti se nachází na všech kontinentech vyjma Antarktidy dohromady s více než 800 zaměstnanci.

Společnost ATS Global B.V. si je vědoma významu controllingu ve společnosti a proto má ve své organizační struktuře controllingový útvar začleněn. Díky controllingu totiž může společnost dosáhnout nejen posílení své pozice na trhu, neboť je nedílnou součástí řízení podniku, ale také většího rozsahu informací ve finanční oblasti a správnosti účetnictví.

V druhé kapitole, teoretické aspekty controllingu, byly charakterizovány základní pojmy z hlediska controllingu s vymezením jejich funkcí, zásad, osoby controllera apod. s využitím odborné literatury. Díky této teoretické části jsme se mohli dozvědět základní informace nejen o možnostech začlenění controllingu ve společnosti, ale také základní myšlenku a teoretický základ celkového pojmu controlling ve finanční sféře, což bylo prvním cílem této diplomové práce.

Praktická část této diplomové práce začíná třetí kapitolou, s názvem „charakteristika vybrané společnosti se zaměřením na controlling“, v jejímž úvodu byly zachyceny informace o vybrané společnosti spolu s analýzou klíčových ukazatelů pro potřeby zařazení společnosti. V první polovině této kapitoly se nachází celkový pohled společnosti ATS Global B.V., dále její historie, vymezení jejího oboru podnikání včetně odborností. Pro další potřeby jsou zmíněné veškeré dceřiné společnosti. Velice zajímavým prvkem této kapitoly jsou zákazníci této společnosti. Jsou jimi například Coca Cola, NASA, Yamaha, Ford či Nissan. V této kapitole se dále dočteme o službách společnosti nebo její vizi budoucnosti. Finanční zhodnocení společnosti ATS je jednou z dalších podkapitol, spolu s analýzou výsledku hospodaření. V druhé polovině této kapitoly se nachází začlenění controllingu, které je ve společnosti ATS velice komplikované a rozdílné oproti mnoha jiným společnostem, což popisuje obrázek 3.7 s názvem Finance Department Structure.

Ve čtvrté kapitole byla zakomponována také praktická část, analýza a zhodnocení controllingu ve vybrané obchodní společnosti, která se týkala, jak je již z názvu této kapitoly zřejmé, právě tvorby různých analýz a vyhodnocení jednotlivých controllingových prvků ve vybrané společnosti. Mezi zkoumané controllingové reporty společnosti ATS patřily v této diplomové práci: IC Balances s kontrolou vyrovnaných mezipodnikových pohledávek, závazků, podílů a dluhů, Divisions reports, které představovaly velice časově náročný report, nýbrž jeden z nejdůležitějších. Dalšími jsou CC a CU reports s kontrolou zařazení nákladových středisek a druhů obchodních aktivit, Invoiced analysis, která nám představila výši fakturace s jednotlivou analýzou, Project Closing report představil počet uzavíraných projektů, Reports per CC se zaměřením na report E-AD přinesl pohled na výkaz zisků a ztrát nákladového střediska E-AD. Posledním byl report GM by activity s kontrolou a analyzováním hrubé marže podle podnikové aktivity z mnoha hledisek. Hlavním návrhem na zlepšení je automatizace jednotlivých reportů a automatická detekce chybného zaúčtování.

Diplomová práce by mohla být přínosem obzvláště pro ty, kteří mají zájem o základní informace o společnosti ATS Global B.V., chtějí získat základní informace o controllingu samotném, ale také zvláště pro ty, kteří chtějí vidět controlling z praktického hlediska a tím mohou nabýt vědomosti využitelné například do své praxe.

Seznam použité literatury

a) Odborné knihy

- [1] DLUHOŠOVÁ, Dana. *Finanční řízení a rozhodování podniku*. 3. vyd. Praha: Ekopress, 2010. 225 s. ISBN 978-80-86929-68-2.
- [2] ESCHENBACH, Rolf. *Controlling*. 2. vyd. Praha: ASPI, 2004. 816 s. ISBN 978-80-7357-035-4.
- [3] ESCHENBACH, Rolf a Helmut SILLER. *Profesionální controlling - koncepce a nástroje*. 2. vyd. Praha: Wolters Kluwer ČR, 2012. 396 s. ISBN 978-80-7357-918-0.
- [4] HERMANN, Petr a Jaromír LAZAR. *Nákladový controlling*. Ostrava: Repronis, 1999. 97 s. ISBN 80-86122-34-4.
- [5] KRÁL, Bohumil a kol. *Manažerské účetnictví*. 3. vyd. Praha: Management Press, 2012. 664 s. ISBN 978-80-7261-217-8.
- [6] LAZAR, Jaromír. *Manažerské účetnictví a controlling*. Praha: Grada Publishing, 2012. 271 s. ISBN 978-80-247-4133-8.
- [7] MIKOVCOVÁ, Hana. *Controlling v praxi*. Plzeň: Vydavatelství a nakladatelství Aleš Čeněk, 2007. 183 s. ISBN 978-80-7380-049-9.
- [8] ŠOLJAKOVÁ, Libuše a Jana FIBÍROVÁ. *Reporting*. 3. vyd. Praha: Grada Publishing, 2010. 116 s. ISBN 978-80-247-2759-2.
- [9] VALACH, J. a kol. *Finanční řízení podniku*. Praha: EKOPRESS, 1999. 324 s. ISBN 80-86119-21-1.

b) Elektronické dokumenty a ostatní

- [10] Interní dokumenty a vnitropodnikové směrnice společnosti ATS Global B.V.
- [11] Výroční zpráva společnosti ATS aplikované technické systémy s.r.o.
- [12] ATS aplikované technické systémy s.r.o. *ATS. ATS aplikované technické systémy s.r.o.* [online]. ATS [25. 3. 2018]. Dostupné z: <http://www.ats-global.com/cz/cs/>
- [13] ATS Applied Tech Systems B.V. *ATS. ATS Applied Tech Systems B.V.* [online]. ATS [25. 3. 2018]. Dostupné z: <http://www.ats-global.com/cz/cs/?country=nl>

Seznam zkratek

AE	Divize 032 AE – Spojené arabské emiráty
AEME	Divize 033 AEME – Spojené arabské emiráty
ATS	Aplikované Technické Systémy
ATS Global	ATS Global B.V.
AU	Divize 006 AU – Austrálie
BE	Divize 004 BE – Belgie
CA	Divize 011 CA – Kanada
CN	Divize 021 CN - Čína
CZ	Divize 009 CZ – Česká republika
DE	Divize 003 DE – Německo
EDG	Divize 023 EDG - Nizozemsko
ES	Divize 008 ES – Španělsko
Finanční manažerka	Global Financial Accounting Manager
GM by Activity	Hrubá marže podle aktivity
HK	Divize 020 HK - Hongkong
IA	Divize 025 IA - Austrálie
IE	Divize 019 IE - Irsko
IN	Divize 031 IN - Indie
INT	Divize 005 INT – Nizozemsko
INUS	Divize 034 INUS - USA
IT	Divize 018 IT - Itálie
MK	Divize 027 MK - Makedonie
MOMI	Divize 022 MOMI - USA
MX	Divize 014 MX – Mexiko
MY	Divize 029 MY - Malajsie
NL	Divize 001 NL – Nizozemsko
QP	Divize 013 QP – Spojené království
SCT	Divize 030 SCT - Skotsko

SG	Divize 017 SG - Singapur
Společnost	Obchodní společnost
Společnost ATS	ATS Global B.V.
TEC	Divize 028 TEC - Nizozemsko
TEUR	Tísíc eur
TR	Divize 016 TR - Turecko
UK	Divize 002 UK – Spojené království
US	Divize 007 US – USA
ÚZ	Účetní závěrka
VH	Výsledek hospodaření
VZZ	Výkaz zisku a ztráty
ZA	Divize 015 ZA – Jižní afrika

Prohlášení o využití výsledků diplomové práce

Prohlašuji, že

- jsem byla seznámena s tím, že na mou diplomovou práci se plně vztahuje zákon č. 121/2000 Sb. – autorský zákon, zejména § 35 – užití díla v rámci občanských a náboženských obřadů, v rámci školních představení a užití díla školního a § 60 – školní dílo;
- beru na vědomí, že Vysoká škola báňská – Technická univerzita Ostrava (dále jen VŠB-TUO) má právo nevýdělečně, ke své vnitřní potřebě, diplomovou práci užít (§ 35 odst. 3);
- souhlasím s tím, že diplomová práce bude v elektronické podobě archivována v Ústřední knihovně VŠB-TUO a jeden výtisk bude uložen u vedoucího diplomové práce. Souhlasím s tím, že bibliografické údaje o diplomové práci budou zveřejněny v informačním systému VŠB-TUO;
- bylo sjednáno, že s VŠB-TUO, v případě zájmu z její strany, uzavřu licenční smlouvu s oprávněním užít dílo v rozsahu § 12 odst. 4 autorského zákona;
- bylo sjednáno, že užít své dílo, diplomovou práci, nebo poskytnout licenci k jejímu využití mohu jen se souhlasem VŠB-TUO, která je oprávněna v takovém případě ode mne požadovat přiměřený příspěvek na úhradu nákladů, které byly VŠB-TUO na vytvoření díla vynaloženy (až do jejich skutečné výše).

V Ostravě dne 27.4.2018



.....
Bc. Petra Havlíčková

Seznam příloh

- Příloha č. 1: IC Balances do 02/2018
- Příloha č. 2: Divisions reports
- Příloha č. 3: CC report 008 ES 02-2018
- Příloha č. 4: Výkaz zisků a ztrát nákladového střediska E-AD v listopadu 2017